

**PROGRAMA DE SUGERENCIAS
EN LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS**

**Dr. Federico Varona
Professor
Communication Studies Department
San José State University
One Washington Square
San José, CA 95129
fvarona@sjsu.edu
(408) 924-5392**

**San José, California, USA
11 de Agosto de 2003**

Introducción

Por casi cuatro años (1999-2003) el funcionamiento y el éxito de los programas de sugerencias en las empresas españolas captaron mi interés y admiración. La información sobre estos programas me llegaba y continúan llegándome, vía correo electrónico, gracias al Servicio Diario de Noticias On-line de ADECIN (Asociación para el Desarrollo de la Comunicación Interna) con sede en Madrid. La razón del interés y admiración por estas noticias se debe en gran parte a que aquí, en el medio donde me desenvuelvo, en California (USA), las empresas no tienen dichos programas y en general en los Estados Unidos el programa de sugerencias, aunque tuvo su auge en los años cincuentas, hoy día es prácticamente inexistente y aún yo diría que está bastante desprestigiado, en especial el uso de las famosas cajas de sugerencias. Este contraste tan pronunciado en este aspecto específico de la cultura y comunicación empresarial entre España y Estados Unidos es lo que motivó la investigación que presento a continuación.

Este documento consta de dos partes. En la primera parte describo la metodología de investigación que realicé para conocer el funcionamiento del programa de sugerencias en un grupo de empresas españolas. En la segunda parte presento los resultados de la investigación, es decir, lo que es el programa de sugerencias en esas empresas españolas.

La estructura del documento es la siguiente: Primera parte: Metodología de investigación: 1) Tipo de metodología. 2) Preguntas que guiaron la investigación. 3) Empresas incluidas en la investigación. 4) Método de análisis de la documentación. Segunda parte: Programa de sugerencias de las empresas españolas: 1) Objetivos. 2) Estructura: a) Como se da conocer el programa de sugerencias. b) Procedimientos y criterios para la presentación de sugerencias. c) Procedimientos y criterios para la selección de sugerencias. d) Periodicidad del programa de sugerencias. e) Reglamento de regulación del programa de sugerencias. 3) Programa de premios: a) Objetivos. b) Número de sugerencias emitidas y premiadas. c) Tipo de sugerencias premiadas. d) Tipos de premios. 4) Inicio del programa de sugerencias. 5) Como ve la gerencia el programa de sugerencias. 6) Indicadores del éxito del programa de sugerencias. 7) Conclusión.

Primera parte
Metodología de la investigación

Introducción:

Quizás alguno de los lectores se plantea la necesidad de esta primera parte del documento, ya que lo que realmente le interesa es el documento en si, es decir, lo que es el programa de sugerencias en las empresas españolas. Sin embargo, como investigador, tengo la responsabilidad ante el lector de justificar y garantizar la validez de los resultados de esta investigación y la única manera que tengo de hacerlo es mediante la presentación detallada del método científico que usé. Por eso que en esta primera parte describo la metodología científica de investigación: 1) Tipo de metodología. 2) Preguntas que guiaron la investigación. 3) Empresas incluidas en la investigación. 4) Método de análisis de la documentación.

1. Tipo de investigación

La metodología usada en esta investigación es la del análisis casuístico (estudio de casos) que supone: primero, la recogida de documentación de los casos (descripción de los casos o experiencias); segundo, el análisis de los casos para reconocer los parámetros que se describen en ellos y con los cuales se construyó la experiencia y su validez; y tercero, plantear las categorías que permitan la construcción de un “cuerpo teórico” de lo que es el tema objeto de estudio, en este caso el programa de sugerencias en las empresas españolas. Robert K. Yin (2002) define el método del estudio de casos como una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real (por ejemplo, el programa de sugerencias en unas empresas españolas) cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes, y en el que se pueden usar múltiples fuentes de evidencia. Investigadores de diferentes disciplinas han usado ampliamente este método cualitativo de investigación para estudiar situaciones reales de la vida, temas, y problemas y ofrecer una descripción y explicación de las variables que influyen en el fenómeno y de sus relaciones. Es así como se llega a hacer teoría, es decir, a ofrecer una explicación de lo que pasa, por qué pasa, y cuales son las implicaciones

sociales del fenómeno estudiado. Esta metodología está considerada muy efectiva para la producción de conocimiento cuando los modos de abordar la realidad son múltiples y tan diversos como los contextos. Un ejemplo concreto del uso de esta metodología es el que se está haciendo en la Universidad de Harvard (<http://www.hbs.edu/research/cases.html>). Los pasos de la metodología del estudio de casos son los siguientes: 1) Definición de las preguntas de la investigación. 2) Selección de los casos y determinación de métodos de recogida de datos. 3) Evaluación y análisis de casos. 4) Reporte de los resultados. (Yin, 2002; Stake, 1995).

2. Preguntas de la investigación

Las preguntas que guiaron esta investigación fueron las siguientes: Primero, ¿cuáles son los diferentes componentes o elementos que caracterizan la estructura del programa de sugerencias de las empresas españolas? Segundo, ¿Cuáles son las características fundamentales de cada uno de esos componentes? Tercero, ¿Cómo ve la gerencia el programa de sugerencias? Y cuarto, ¿Cuáles son algunos de los indicadores de éxito del programa de sugerencias?

3. Empresas incluidas en la investigación

Los casos seleccionados para esta investigación son los “programas de sugerencias” de treinta y tres (33) empresas españolas. Estas son las empresas incluidas en el estudio clasificadas por categorías de acuerdo a su actividad específica:

Empresas Automovilísticas (3 en total): 1) General Motors España: anteriormente era Opel España. 2) Renault España (antes Fasa Renault) primer empresa del sector coches en Francia. 3) SEAT: Filial española de la alemana Volkswagen.

Empresas Bancarias (6 en total): 1) Deutsche Bank (DB): filial española del primer banco europeo del mismo nombre. 2) La Caixa: primera caja de ahorros española, con sede en Barcelona). 3) Unicaja: caja de ahorros más importante de Andalucía. 4) Kutxa: caja de ahorros de Guipúzcoa- San Sebastián. 5) BI/BM “Banc Internacional i Banca Mora”: ubicado en el

Principado de Andorra, filial del banco de Bilbao. 6) Bankinter: uno de los primeros bancos españoles.

Empresas Industriales (10 en total): 1) ASESA (Asfaltos Españoles S.A.): filial de Repsol y Cepsa dedicada a la fabricación de productos asfálticos. 2) Aceralia Transformados: importante empresa siderúrgica española. 3) Hutchinson, Industrias del Caucho S.A.: empresa del sector auxiliar del automóvil, filial del grupo francés del mismo nombre. 4) Productos Eaton Livia (PELSA): filial de una empresa estadounidense del mismo nombre, pertenece también al sector auxiliar del automóvil. 5) Grupo Unión FENOSA: una de las más importantes de España en el sector eléctrico. 6) Zardoya-Otis: Zardoya Otis: filial del grupo estadounidense fabricante de ascensores Otis. 7) Construcciones Aeronáuticas, S.A. (CASA): fabricante de aviones, participa en la construcción del Airbus. 8) Repsol YPF: Primera empresa española del sector petróleo y la mas importante multinacional de este país. 9) Valeo Distribución es una empresa filial de Valeo España, se dedica a la venta de recambios para el automóvil. Sus principales divisiones son equipos de iluminación y productos mecánicos. 10) Refinería Cepsa (Compañía Española de Petróleos S.A.) en Huelva.

Empresas de Servicios (8 en total): 1) DHL Internacional España, S.A.: filial de empresa estadounidense del mismo nombre. 2) Quiero Televisión, S.A.: ya no existe en España porque el Gobierno le ha suspendido la autorización que tenía para TV digital. 3) Telefónica: primera empresa española del sector de telefonía. 4) "TPI- Páginas Amarillas", filial de Telefónica. 5) Ayuntamiento Calviá: ayuntamiento cercano a Palma de Mallorca (Islas Baleares). 6) Ayuntamiento de Huelva: capital de una provincia de Andalucía. 7) Correos y Telégrafos: compañía estatal de correos de España. 8) Grupo Winterthur: filial de la multinacional suiza de seguros.

Empresas de Transporte: (2 en total): 1) Iberia, primera compañía española de aviación. 2) RENFE (Red Española de Ferrocarriles): primera empresa estatal del sector de transporte ferroviario).

Empresas de Productos Alimenticios (2 en total): 1) Nestlé España: filial española de la multinacional suiza del sector alimentación. 2) Campofrío: una de las primeras empresas españolas en elaboración de productos cárnicos, con sede en Burgos.

Empresas Químicas: (2 en total): 1) Solvay: Empresa química belga, filial española; 2) Dow Chemical Ibérica S. A, filial española de la empresa química estadounidense Dow.

4. Método de análisis de la documentación

Los reportes (noticias) del programa de sugerencias de cada uno de los casos (empresas) analizados en este estudio fueron conseguidos a través del Servicio de Noticias On-line de ADECÍN (Asociación para el Desarrollo de la Comunicación Interna) de Madrid durante un período de casi cuatro años (1999-2003). El autor de estos reportes (noticias) es el Dr. José González, presidente de la asociación.

Las etapas del proceso de análisis fueron las siguientes: primera, generación de categorías, segunda, clasificación de contenido por categorías; tercera, identificación y validación de las categorías y contenido; y cuarta: construcción del cuerpo teórico y redacción del documento.

Primera, generación de categorías. Para el análisis de contenido de los reportes de los programas de sugerencias de cada empresa usé la metodología sugerida por Kaid & Wadsworth (1989, pp. 293-315) para asegurar la validez y confiabilidad del análisis. Primero, definí las categorías que se aplicarían al análisis del contenido de los reportes. Estas categorías las formulé de tal forma que fueran lo más posible exhaustivas y mutuamente exclusivas. El objetivo fue crear categorías que fueran claras y que no se prestaran a confusión. Los tipos de categorías creadas para este estudio son categorías de temas o tópicos (sustancia) basadas en lo que dice la documentación analizada (Berelson, 1952). Los dos criterios más importantes usados para generar estas categorías temáticas (substantivas) fueron los siguientes (Glaser, 1978, pp. 56-58): (a) las categorías tenían que emerger del contenido de los reportes enviados por ADECIN, y (b) las categorías tenían que ser relevantes para su incorporación dentro del marco teórico de este

estudio. Estas son las categorías que surgieron de análisis de contenido de los reportes sobre el programa de sugerencias de las empresas incluidas en este estudio: 1) Objetivos del programa de sugerencias. 2) Estructura del programa de sugerencias. 3) Programa de premios. 4) Número de sugerencias emitidas y premiadas. 5) Tipo de sugerencias premiadas. 6) Cuando se inicia y duración del programa de sugerencias. 7) Cómo ve la gerencia el programa de sugerencias. 8) Indicadores del éxito del programa de sugerencias.

Segunda, clasificación del contenido. El contenido de los reportes fue clasificado de acuerdo a las ocho categorías enumeradas arriba. Tercera, identificación y validación de las categorías y contenido. Las categorías generadas y el contenido clasificado en las dos etapas anteriores fueron analizados para identificar y reconocer su validez como parámetros para la construcción del cuerpo teórico de lo que es el programa de sugerencias en las empresas españolas. Cuarta, construcción del cuerpo teórico y redacción del documento). Una vez identificados los parámetros y reconocida su validez procedí a la construcción del cuerpo teórico redactando el documento donde se presenta el programa de sugerencias tal y como funciona en las empresas españolas incluidas en esta investigación.

Segunda parte

Programa de sugerencias en las empresas españolas

Introducción:

El presente documento describe los resultados del análisis del contenido de la documentación estudiada para conocer cómo es que funciona el programa de sugerencias en las empresas incluidas en este estudio. Lo que sigue a continuación es el cuerpo teórico de lo que es el programa de sugerencias en las empresas españolas. La estructura del documento es la siguiente: 1) Objetivos del programa de sugerencias. 2) Estructura del programa de sugerencias. 2.1) Como se da conocer el programa de sugerencias. 2.2) Procedimientos y criterios para la presentación de sugerencias. 2.3) Medios usados para la presentación de sugerencias. 2.4) Características que tienen que tener las sugerencias para ser presentadas; 2.5) Convenio entre trabajadores y empresa para la participación en el programa de sugerencias. 2.6) Procedimientos y criterios para la selección de sugerencias. 2.7) Periodicidad del programa de sugerencias. 2.8) Reglamento de regulación del programa de sugerencias. 2.9) Participación en el programa de sugerencias. 3) Programa de premios: 3.1) Objetivos. 3.2) Número de sugerencias emitidas y premiadas. 3.3) Tipo de sugerencias premiadas. 3.4) Tipos de premios. 4) Inicio del programa de sugerencias. 5) Como ve la gerencia el programa de sugerencias. 6) Indicadores del éxito del programa de sugerencias. 7) Conclusión.

1. Objetivos del programa de sugerencias:

Los objetivos del programa de sugerencias de las empresas españolas reportados en la documentación analizada fueron los siguientes:

Primero, el objetivo más mencionado es el de favorecer la creatividad, la originalidad, y la participación de todos los trabajadores mediante un instrumento que canalice y aplique las iniciativas y la experiencias de los respectivos puestos de trabajo en la mejora, tanto del programa productivo, como de las condiciones de seguridad, calidad, problemas técnicos

funcionales, mejoras de procesos, etc. (Adecín, agosto 2002, no. 849). Así lo expresaba un representante de la empresa Grupo Unión Fenosa, una de las empresas más importantes de España en el sector eléctrico, al poner en marcha el "Premio Innowatio": "el objetivo es motivar, promover, incentivar, y animar a la participación de todo su personal para que aporte ideas creativas e innovadoras que signifiquen mejoras organizativas o tecnológicas". (Adecín, diciembre 1999, no. 85). El programa de sugerencias es un espacio participativo para mejorar el funcionamiento de la empresa (Adecín, mayo 2000, no. 237).

Segundo, para algunas empresas, por ejemplo, Repsol-YPF (primera empresa española del sector petróleo), el programa de sugerencias es una forma de gestión del conocimiento, ya que las ideas que se van planteando pasan a integrar unas bases de datos que permiten que el conocimiento que se desprende de las mismas pueda posteriormente ser aprovechado por el resto de la organización. (Adecín, enero 2001, no. 439). En este sentido, así decía una nota dirigida a todos los empleados del Grupo Unión Fenosa: "No podemos limitarnos a acumular conceptos y sabiduría abstracta, queremos estimular la participación de todos en la resolución de problemas concretos y en la creación de nuevas oportunidades de negocio. Depende de nosotros, de quienes durante muchos años han ido acumulando una experiencia profesional irremplazable y de quienes, los más jóvenes en el Grupo, pueden contribuir con una nueva visión a mejorar el trabajo que hacemos. Al participar en el Premio Innowatio nos ayudas a todos. ¡Lúcete!". (Adecín, junio 2000, no. 254).

Tercero, para otras empresas, el objetivo es crear una nueva vía de comunicación, un programa ágil de comunicación ascendente para dar cobertura a las necesidades, demandas o sugerencias de los trabajadores, con el fin de contribuir a mejorar la planificación de las actividades y alcanzar los objetivos previstos. Así lo expresaba la compañía española de ferrocarriles Renfe en un informe a sus empleados: "el objetivo del buzón de sugerencias es crear y consolidar un canal de comunicación permanente y abierto, promover la comunicación ascendente y descendente entre la dirección y el personal operativo de la Unidad y recoger las iniciativas y sugerencias de todos los trabajadores que integran el negocio para propiciar un mejor servicio". (Adecín, julio 2000, no. 282).

Cuarto, otro objetivo básico del programa de sugerencias, que señalan las empresas es mejorar la rentabilidad de la empresa y como tal la obtención de mejoras en la productividad, coste y plazo de los productos, pues las iniciativas, según representantes de las empresas General Motors-Opel y CASA (Construcciones Aeronáuticas, S.A.) repercuten a su vez en el plano económico, debido al hecho de que gran parte de ellas presentan viabilidad técnica y significan importantes ventajas de innovación de procedimientos, introducción de mejoras, eliminación de riesgos en el trabajo, etc. (Adecín, agosto 2002, no. 849; Adecín, julio 2000, no. 298). En otras palabras, las empresas han establecido el programa de sugerencias para aprovechar el potencial de los empleados para detectar oportunidades que agreguen valor a la empresa a través de la optimización de procesos. (Adecín, abril 2002, no. 754).

Quinto, otros objetivos específicos señalado por varias empresas son mejorar los métodos y procesos de producción, mejorar el planeamiento y lograr los objetivos de la empresa, mejorar la calidad del producto, la calidad de los puestos de trabajo (condiciones, seguridad e higiene), las relaciones laborales, y la calidad del servicio. (Adecín, julio 2000, no. 298; Adecín, marzo 2000, no. 187). En palabras del representante del ayuntamiento de la ciudad de Huelva “el objetivo es ofrecer a los trabajadores un medio más para presentar sus propuestas de mejora y hacer realidad las iniciativas viables, obteniendo así el máximo reconocimiento posible a sus aportaciones. Se buscan propuestas realistas y objetivas, que mejoren la organización y hagan más eficiente el programa de trabajo”. (Adecín, marzo 2003, no. 976).

Sexto, algunas empresas especifican también otros objetivos, tales como, distinguir y recompensar el esfuerzo de quienes aporten sus ideas para cualquier mejora de los métodos aplicados en el trabajo, tanto desde el punto de vista organizativo como tecnológico. (Adecín, diciembre 1999, no. 85); animar la competitividad entre las diversas áreas de la empresa en la emisión de sugerencias (Adecín, junio 2000, no. 252); y fomentar la calidad a través del trabajo en equipo (Adecín, agosto 2001, no. 592). En la refinería Cespa de Huelva el programa de sugerencias se creó específicamente para mejorar el medio ambiente y para ahorrar energía y materias primas en todos los procesos productivos. (Adecín, mayo 2003, no. 1006).

Podríamos concluir diciendo que las empresas españolas ven el programa de sugerencias como una acción (práctica) de comunicación generadora de conocimientos y de una cultura empresarial que enfatiza la actitud crítica ante el trabajo, la creatividad, el trabajo en equipo, la calidad del trabajo y el compromiso con la eficiencia y efectividad de la empresa y el medio ambiente.

2. Estructura del programa de sugerencias

Para las empresas españolas el programa de sugerencias es un concurso con reglas bien definidas para premiar las mejores iniciativas que añadan más valor a la compañía a través de un proceso de selección realizado por un grupo profesional integrado para tal efecto. En general, la estructura de este programa, que es bastante complejo, consta de las siguientes partes: 2.1) Como se da a conocer el programa de sugerencias. 2.2) Procedimiento para la presentación de sugerencias. 2.3) Medios usados para la presentación de sugerencias. 2.4) Características que tienen que tener las sugerencias para ser presentadas. 2.5) Convenio entre empresa y empleados para la participación en el programa de sugerencias. 2.6) Procedimientos y criterios para la selección de sugerencias. 2.7) Periodicidad del programa de sugerencias. 2.8) Reglamento de regulación del programa de sugerencias. 2.9) Participación en el programa de sugerencias.

2. 1. Como se da a conocer el programa de sugerencias

Existe una gran variedad en la manera como las empresas españolas dan a conocer el programa de sugerencias a sus empleados. Por ejemplo, en la empresa Hutchinson, "son muchas las actividades que se han hecho para difundir el programa de sugerencias, tales como: ofrecer cursos de formación para directores, mandos técnicos y administrativos; dar información general a los operarios; informar con todo detalle al comité de empresa; y la colocación de buzones para depositar las "sugerencias" en distintos puntos de la empresa." (Adecín, marzo 2000, no. 194). Por su parte la empresa PELSA (Productos Eaton Livia, S.A.) usa su revista interna "Eatonotas" para alentar la creatividad de sus empleados proporcionando respuestas a preguntas como esta: ¿Por qué es importante tener ideas? A lo que se responde diciendo: "Las ideas son la rueda del progreso. Sin nuevas ideas no hay nuevos éxitos. Necesitamos alentar el desarrollo de la

creatividad ya que cada día hemos de dar respuestas nuevas a problemas urgentes. El proceso de creatividad culmina con la solución de un problema. Es decir, tiene un objetivo. No existe un procedimiento exacto para dar con la solución a un problema, pero si que existen técnicas y recomendaciones que deberán ayudarte a ser más creativo". (Adecín, junio 2001, no. 582).

En general, los medios más comunes para dar a conocer el programa de sugerencias son a través de la revista interna; la intranet; cursos de formación para directores, mandos técnicos, y administrativos; información general a los empleados y al comité de empresa; colocación de buzones; anuncios de premios; y las ceremonias de entrega de premios.

2. 2. Procedimientos y criterios para la presentación de sugerencias:

Un de los mejores ejemplos y de los más completos, con respecto al procedimiento que se sigue para la presentación de sugerencias es el de la empresa Repsol-YPF. El procedimiento es el siguiente: Primero, la persona interesada en presentar su idea tiene que completar un formulario básico que se ha preparado para tal efecto y que está disponible en la Intranet corporativa. Segundo, la idea se clasifica en función de una categoría, que puede ser, por ejemplo, calidad, seguridad, etc. Tercero, el formulario lo recibe directamente el director del programa, quién en un plazo de tiempo muy corto (normalmente en el mismo día), se pone en contacto por e-mail con la persona que ha sugerido la idea para indicarle quién va a efectuar el seguimiento de su sugerencia. Cuarto, en función de la categoría a la que corresponde la idea, el formulario será remitido a un experto en la materia en cuestión, quién se pondrá en contacto con el/la sugerente para pedirle más información y comenzar el estudio en profundidad de la viabilidad de la aplicación de la sugerencia. (Adecín, enero 2001, no. 439).

2. 3. Medios usados para la presentación de sugerencias:

Los medios usados para presentar sugerencias son varios. El más común y tradicional es el llamado "Buzón de ideas de los empleados" instalados en diferentes dependencias de las empresas. Pero hoy día para facilitar el proceso de recogida, documentación, y evaluación, etc. de cada sugerencia la mayoría de las empresas lo hacen a través de la Intranet o del correo electrónico. Tal es el caso de la empresa Ford España, Ayuntamiento de Huelva, Bankinter,

Grupo Unión Fenosa (Adecín, abril 2003, no. 990; Adecín, marzo 2003, no. 976; Adecín, octubre 2002, no. 892). Como nota curiosa cabe señalar que la empresa Bankinter llama "canal creativo" al buzón de sugerencias. (Adecín, octubre 2002, no. 892). La empresa bancaria Unicaja, usa la aplicación Lotus Notes, para favorecer y agilizar la participación así como la comunicación entre el participante y los responsables del Buzón de Empleados. Lotus Notes permite acceder al Buzón de Ideas de Empleados sin necesidad de enviar documento alguno; en el día y desde el mismo puesto de trabajo, el concursante a través de diversas pantallas puede en cualquier momento conocer la situación de su idea y recibir respuesta personal una vez que su idea ha sido rechazada, aceptada o premiada. (Adecín, febrero 2000, no. 157).

Estas mismas tecnologías se usan también para facilitar la comodidad y la rapidez del procedimiento no sólo de recogida de las sugerencias sino también para la documentación, evaluación, y resolución, etc. de cada sugerencia. (Adecín, abril 2003, no. 990). Por otra parte, estas tecnologías permiten que todos los empleados puedan consultar "on-line" las ideas ya aportadas. (Adecín, junio 2001, no. 550). En el caso de la empresa Renfe, el trabajador recibe una carta de agradecimiento en una semana. Además, mensualmente se informa en los tablones de anuncios del número de sugerencias presentadas e implantadas y de las materias tratadas. (Adecín, julio 2000, no. 282).

2. 4. Características que tienen que tener las sugerencias para ser presentadas:

Las características más comunes requeridas para la presentación de sugerencias son las siguientes: Primero, tanto el tema de las sugerencias como su formato es libre (Adecín, julio 2000, no. 282). Sin embargo, algunas empresas sugieren que sean locales, es decir, que incidan de una manera más directa en las condiciones del propio puesto de trabajo, que es lo que mejor conoce cada trabajador y sobre lo que suele presentar el mayor número de sugerencias. (Adecín, marzo 2000, no. 169). En el caso de la empresa Asfaltos Españoles en el convenio entre la empresa y los empleados sobre el programa de sugerencias, la empresa se compromete a fomentar y amparar "todas las sugerencias promovidas por el personal y encaminadas a la realización de actos recreativos, culturales y deportivos que mantengan el espíritu de hermandad

entre todos los trabajadores y desarrolle la formación integral de la persona. Una comisión será la encargada de planificar, realizar y controlar estas actividades". (Adecín, julio 2000, no. 281).

Segundo, las propuestas pueden enviarse, de forma individual o por grupos, (Adecín, marzo 2000, no. 169; Adecín. diciembre 1999, no. 85; Adecín, agosto 2001, no. 592). Por ejemplo, sólo en los cinco primeros meses de 2002 las sugerencias emitidas en la empresa General Motors-Opel fueron 11.856, de las que el 42,4 por 100 proceden de grupos organizados, el 37,7 de personas individuales y el resto de grupos no organizados. (Adecín, agosto 2002, no. 849).

Tercero, las sugerencias deben detallar el problema o situación a que se refieren, la solución propuesta y las ventajas e inconvenientes de su aplicación, así como toda aquella información que se considere necesaria para evaluar la propuesta. (Adecín, marzo 2003, no. 976). Con el fin de facilitar el proceso de evaluación de las sugerencias la empresa Fasa-Renault ha invitado a los empleados a detallar al máximo las sugerencias y remitir directamente las sugerencias al experto que debe analizarlas. (Adecín, marzo 2000, no. 169). En la refinería Cespa de Huelva, donde se puede participar en grupo o a título individual, las sugerencias deben entregarse escritas, con un esquema que incluya la exposición de la idea, un croquis de situación, la descripción de las ventajas medioambientales, la valoración económica aproximada y medios necesarios para su aplicación, además de los datos personales. (Adecín, mayo 2003, no. 1006).

Cuarto, otras empresas como " Deutsche Bank DB Iniciativas TPS" enfatizan la búsqueda de mejoras pequeñas y fáciles de implantar. (Adecín, mayo 2001, no. 537).

En general, las sugerencias que se presentan deben tener las siguientes características: su formato es libre, pueden ser presentadas de forma individual o por grupos, deben detallar el problema o situación a que se refieren, la solución propuesta y las ventajas e inconvenientes de su aplicación, así como toda aquella información que se considere necesaria para evaluar la propuesta. En algunos casos se recomienda las sugerencias que proponen mejoras pequeñas y que son fáciles de implantar.

2. 5. Convenio entre empresa y empleados para la participación en el programa de sugerencias

Es interesante destacar que en la empresa "Valeo Distribución S.A." existe un convenio por el que los trabajadores de la empresa se comprometen a aportar sugerencias. Estos son los artículos del convenio: "Las partes firmantes del presente convenio colectivo, conscientes de que el progreso y la productividad provienen esencialmente de los medios, el conocimiento y la voluntad de las personas que forman parte de la empresa, se comprometen: a) Los trabajadores, a contribuir activamente a la mejora continua de los procesos y programas de trabajo, mediante la aportación de iniciativas o sugerencias de progreso ("Valeurekas"), y su participación en los Grupos de Resolución de Problemas ("G.R.P."). b) La empresa, a facilitar dicha contribución de los trabajadores, proporcionando a éstos la formación y medios necesarios para que la misma pueda llevarse a término y adoptando cuantas soluciones y sugerencias propuestas sean viables." (Adecín, febrero 2001, no. 464). Lo mismo sucede en el caso de la empresa Asfaltos Españoles S.A. (ASESA). En el convenio colectivo, entre la empresa y su personal, hay dos artículos en los que se especifica las condiciones de participación de ciertos grupos de la empresa. El artículo tres dice así: "Quedan excluidos de este programa aquellos trabajadores cuya misión en la empresa consista principalmente en el estudio de modificaciones y mejoras, salvo que éstas sean sobre un campo ajeno a su actividad. Igual criterio habrá de seguirse con las posibles sugerencias que presenten los mandos". Y el artículo cuatro: "Estas sugerencias serán juzgadas por una comisión especial nombrada por la dirección del centro." (Adecín, julio 2000, no. 281).

2. 6. Procedimientos y criterios para la selección de sugerencias:

Para el proceso de selección de las sugerencias las empresas españolas han creado jurados, comités, o paneles de análisis compuestos por diversos expertos en la materia a tratar que realizan la valoración de la idea de acuerdo con una serie de parámetros y siguiendo procedimientos previamente establecidos para el efecto. (Adecín, enero 2001, no. 439; Adecín, abril 2003, no. 992). Por ejemplo, en el caso de la compañía DHL Internacional España, S.A. el procedimiento a seguir es el siguiente: Primero, la iniciativa o sugerencia se plantea por escrito a la Dirección de Recursos Humanos, que la registra, acusando recibo de la misma. Segundo, tras

analizar si se trata de sugerencias exclusivas, y comprobar si no existe otra anterior sobre el mismo tema, se procederá a su trámite o rechazo, notificándolo al interesado. Tercero, de tramitarse, la sugerencia se envía a la dirección funcional que corresponda, por razón de la materia, para que proceda a hacer el estudio de su aplicabilidad y rentabilidad económica si la hubiese. Cuarto, una vez efectuados los estudios pertinentes se da contestación al titular de la sugerencia, concediendo, si procede, el premio correspondiente. (Adecín, marzo 2002, no. 742). Por otra parte, en el caso de la compañía Repsol YPF el proceso de selección implica los siguientes pasos: Primero, el experto encargado de la idea realiza un seguimiento de manera individualizada, y cada cierto tiempo se produce una reunión de coordinación con el director corporativo. Segundo, cuando después de evaluar la idea se llega a la conclusión de que se trata de algo interesante y potencialmente útil para la empresa, se informa del resultado tanto a la organización como a la persona de la que partió la idea. Tercero, el proceso se completa con unos premios anuales en efectivo que pueden ser de dos categorías: principales y menciones. El fallo de los premios lo realiza un panel de expertos que es el que calcula el valor de la idea para la compañía. (Adecín, enero 2001, no. 439).

El jurado de selección de sugerencias suele estar formado por personas que representan diferentes unidades de trabajo de las empresas. (Adecín, abril 2003, no. 992). El número de personas que integran estos comités varía bastante de unas empresas a otras. Por ejemplo, en el caso de la empresa bancaria Bankinter las ideas son valoradas por un “Comité Evaluador” de 80 personas. También reciben una “votación popular”, es decir, la opinión de cualquier persona de la organización que quiera puntuar esa aportación e incluso comentarla. Por último, tienen una “valoración del área” que indica, entre otros aspectos, su viabilidad. (Adecín, octubre 2002, no. 892). Por su parte la empresa Productos Eaton Livia ha creado en la empresa la CEMS (Comisión de Equipos de Mejora-Sugerencias), formada por 6 personas. La Comisión se renueva cada tres meses y al operario de mayor antigüedad en la empresa se le invita a formar parte de sus decisiones. Como funciones principales de la comisión, se exponen las siguientes: a) decidir la aceptación de sugerencias y validar los equipos de mejora, b) seguimiento de las fases de implantación de la mejora, c) realizar su evaluación definitiva y concretar su reconocimiento, y d) divulgar los resultados a toda la plantilla. (Adecín, diciembre 2000, no. 421).

Los criterios usados para la selección de sugerencias están relacionados con sus posibilidades de aplicación, es decir, el hecho de que sean patentables o no y el valor que generarían para la empresa. (Adecín, enero 2001, no. 439). Otros criterios usados son: cómo podría afectar la implantación de la sugerencia a los resultados de la organización (beneficios para los ciudadanos, beneficios económicos, beneficios para el personal, beneficios medioambientales, etc.) y el nivel de esfuerzo que requería dicha implantación (coste económico, infraestructura, personal involucrado, etc.). (Adecín, marzo 2003, no. 976). En el caso de la empresa TPI-Páginas Amarillas, las sugerencias, que son evaluadas por un comité, se las clasifica en tres grupos: a) Rendimiento: Aquellas ideas de cuya aplicación se deriva un ahorro o un beneficio para la empresa; b) Calidad: Si mejoran, en algún aspecto, la calidad del servicio o los productos. c) Motivación: Cuando merezcan una consideración especial, aunque tengan una gran dificultad en su implantación (Adecín, marzo 2000, no. 187).

En general los empleados que presentan sugerencias son informados primero personalmente de los resultados del proceso de evaluación y luego al resto del personal de la empresa a través de la revista interna, tablones de anuncios, y la Intranet. (Adecín, diciembre 1999, no. 85; Adecín, octubre 2002, no. 892).

2. 7. Periodicidad del programa de sugerencias

La periodicidad con que se realiza el programa de sugerencias en las empresas españolas es muy variada. En el caso de la empresa Deutsche Bank (DB) el "DB Iniciativas TPS" es un forum que se celebra dos veces al año. (Adecín, mayo 2001, no. 537). En otras empresas se realiza trimestralmente. (Adecín, marzo 2003, no. 976; Adecín, octubre 2002, no. 892). Otras establecen periodos fijos como en caso de Zardoyo-Otis que estableció que para poder participar en este concurso extra de sugerencias, hay que mandarlas en el periodo comprendido del 1 de noviembre de 1999 al 31 de enero del 2000. (Adecín, diciembre 1999, no. 83).

2. 8. Reglamento de regulación del programa de sugerencias

Casi todas las empresas incluidas en este estudio tienen un manual o reglamento que regula tanto la participación individual como la colectiva y donde se explica como funciona el programa: objetivos, ámbito de aplicación, definiciones, tramitación, seguimiento del programa, etc. En la elaboración de este reglamento participan conjuntamente la representación legal de los trabajadores y la dirección de la empresa. (Adecín, julio 2000, no. 298).

La empresa “Productos Eaton Livia” en un folleto, de 12 páginas, explica a los empleados de la empresa, de una forma sencilla, cuestiones tales como qué es una sugerencia, quién puede presentarlas, cómo deben presentarse, cuál es la metodología que utilizan los equipos de mejora para resolver problemas, etc. El objetivo principal del folleto es “activar el potencial de ideas en todas las áreas y trabajar en la dirección de la mejora continua, tan necesaria para mejorar nuestra competitividad. Aportar ideas de mejora respecto a la situación actual y, por tanto, reducir los costes de la compañía. Todos los mandos y los miembros de los diferentes departamentos tienen la obligación de apoyar e impulsar el Programa de Sugerencias y Equipos de Mejora”. (Adecín, diciembre 2000, no. 421).

Iberia ha dispuesto históricamente de un Reglamento de Premios y un Reglamento de Sugerencias, cuya aplicación se suspendió a principios de los años 90. Sin embargo, la necesidad de encauzar la participación y la creatividad de los empleados en la mejora de los servicios y en los procesos de Iberia, propició la definición de un nuevo programa recogido en la "Norma de Reconocimiento al Personal", que posteriormente se desarrolló, a finales de la pasada década, mediante un "Procedimiento para el Reconocimiento al Personal". En el mismo se consideran tres aspectos fundamentales: a) las sugerencias individuales o de grupo; b) los premios a la calidad por la actitud personal y de equipo; y c) las actuaciones excepcionales. En esta nueva etapa las sugerencias se deben presentar en las Unidades de Personal o Recursos Humanos, como Unidades Gestoras. Estas Unidades pasarán la sugerencia a evaluación por parte de las Unidades Asesoras correspondientes, para su presentación, si procede, al Comité de Reconocimiento, que aprobará periódicamente las cuantías que en cada caso correspondan. (Adecín, febrero 2001, no. 453).

Como se pude ver el programa de sugerencias de las empresas españolas es un programa que funciona con reglas bien definidas con respecto a cómo se da a conocer el programa de sugerencias, los procedimientos y criterios para la presentación y selección de sugerencias, y la periodicidad del programa de sugerencias. Tanto los objetivos como las reglas de estos programas de sugerencias están documentadas en los llamados reglamentos o manuales de sugerencias que son ratificados a través de convenios entre empleados, sindicatos, y la dirección de la empresa.

2. 9. Participación en el programa de sugerencias

Los datos recibidos sobre el número ideas emitidas y número de empleados que participan en el programa de sugerencias son realmente impresionantes. Los números, sin embargo, varían de acuerdo al tipo y tamaño de la empresa. Las empresas automovilísticas son las que reportan más participación. Por ejemplo, la empresa automovilística Opel, que lo inició en 1982 reportó que en el año 2002 ya había llegado a las 250.000 sugerencias recibidas de sus empleados (Adecín, agosto 2002, no. 849). En las empresas bancarias el número de sugerencias presentadas también es impresionante como en el caso de la “La Caixa”, caja de ahorros, que en el año 2002 el número total de sugerencias o ideas propuestas por los empleados fue de 6,259. (Adecín, abril 2003, no. 992). En el caso de empresas de la industria, alimenticias, el número de sugerencias emitidas es más moderado. En la empresa Productos Eaton Livia (PELSA) en los primeros cuatro meses del año 2001, se habían emitido en un total de 153 sugerencias. (Adecín, julio 2001, no. 582). Para más información específica sobre la participación de empleados y el número de ideas emitidas en otras empresas ver la sección **3.2. Número de sugerencias emitidas y premiadas (algunos ejemplos)**.

Con respecto a las características demográficas de los empleados que participan en el programa de sugerencias, la empresa Hutchinson, industrias del caucho, ha proporcionado información relativa a la participación de la mujer y de los emigrantes. Con respecto a la participación de la mujer, “la empresa, se refirió al año 2001 como el año de la mujer. De las 10 mejores sugerencias 4 han sido de empleadas y de esas cuatro, dos han recibido el premio

máximo de 300.000 pesetas. Para ellas, han ido el 51 por 100 de los premios repartidos y hay que tener en cuenta que sólo representan el 15 por 100 de la plantilla de la empresa". (Adecín, febrero 2002, no. 719). En cuanto a la participación de los inmigrantes, dado que un 10 por 100 aproximadamente de la plantilla de esa empresa son trabajadores procedentes del África subsahariana, principalmente de Nigeria, el representante de la empresa dijo: "Van participando. De hecho han sido premiados varios por alguna de sus sugerencias. Sin embargo no es fácil que el 100 por 100 participe por varias razones: hay problemas en su dominio del idioma, en la cortedad de su presencia en fábrica, en que no conocen la cultura del programa por haberse incorporado después de la formación del lanzamiento y debemos hacer un reciclaje en breve. " (Adecín, enero 2001, no. 444).

3. Programa de premios:

Uno de los aspectos más interesantes y novedosos de programa de sugerencias de las empresas españolas, y quizá la razón principal de su éxito, es el programa de premios que han creado para estimular la participación de los empleados. A continuación se describen: 3.1) los objetivos de este programa, 3.2) el número de sugerencias emitidas y premiadas, 3.3) el tipo de sugerencias premiadas, y 3.4) el tipo de premios.

3.1. Objetivos del programa de premios

Los objetivos de los premios asignados al programa de sugerencias son varios. Para la empresa química Dow, por ejemplo, el objetivo es reconocer la capacidad y el talento de los empleados que demuestran un compromiso con el desarrollo personal de todos los trabajadores de la compañía. (Dow, Adecín, Noticia No. 445, Enero 2001). En el caso de la empresa Asfaltos Españoles S.A. (ASESA) en el convenio colectivo entre la empresa su personal, se especifican los objetivos del programa de premios: 1) Para estimular la colaboración del personal, se premiarán todas aquellas sugerencias de utilidad con una dotación equivalente al 50 por 100, y por una sola vez, del ahorro producido, durante un año por la aplicación de la iniciativa con un tope máximo de un millón de pesetas. 2) En caso de que la sugerencia aplicable no se pueda valorar económicamente, se hará una estimación sobre la cuantía del premio a conceder.

(Asfaltos Españoles, Adecín, Noticia No. 281, Julio 2000).

3.2. Número de sugerencias emitidas y premiadas (algunos ejemplos)

La diversidad en cuanto al número de sugerencias presentadas, implementadas, y premiadas en las empresas españolas, a través del programa de sugerencias, es impresionante ya que van de unas docenas hasta miles como en el caso de las empresas automovilísticas. Claro que este número está relacionado, como ya dijimos anteriormente, con el tipo y tamaño de la empresa. He aquí unos ejemplos específicos por tipo de empresas.

Las empresas automovilísticas son las que reportan mayor participación. Por ejemplo, En 1999 la empresa SEAT reportó los siguientes datos: número de sugerencias presentadas: 2380; número de sugerencias implementadas: 391; número de empleados premiados: 1603; y los premios repartidos 55,5 millones de pesetas. (Adecín, enero 2001, no. 436). En el año 2000, segundo de funcionamiento, los 8.553 empleados participantes presentaron 2.743 ideas. Del total recibido se implantaron 735 propuestas, que fueron premiadas con 68 millones de pesetas y numerosos obsequios. Con estas ideas se obtuvo un ahorro de 438 millones de pesetas. (Adecín, agosto 2001, no. 586). En la compañía de coches General Motors de España (Opel) desde que a finales de 1982 se puso en marcha el plan de sugerencias hasta el mes de Junio de 2000, se habían emitido en la fábrica de Figueruelas un total de 250.000 sugerencias, de las cuales se habían solucionado 240.204, y se habían premiado 150.704. (Adecín, agosto 2002, no. 849). Este es el reporte de las sugerencias emitidas en los últimos años: En 1999 el total de sugerencias emitidas fue de 31.255 frente a 34.348 en 1998, 26.120 en 1997 y 33.243 en 1996. En 1999 de todas las sugerencias emitidas, el 24,2 por 100 lo fueron a título individual y el 20,3 por 100 procedían de grupos no organizados. Las sugerencias solucionadas en 1999 se elevaron a 34.518 lo que constituye una cifra record (34.036 en el año anterior). Por su parte, en sugerencias premiadas se llegó también a un record con 25.224 (21.362 en 1998). (Adecín, febrero 2000, no. 156). En el 2001 el número total de empleados que participaron fue de 3.458. En el citado periodo de este año, el total de sugerencias emitidas se ha elevado a 9.159, siendo 5.550 las sugerencias premiadas. Del total de sugerencias emitidas, el 51,25 por 100 procede de equipos de mejora, 1.150 de grupos no organizados y 3.315 han sido aportadas de forma individual.

(Adecín, julio 2001, no. 556). En el caso de la compañía Renault España, en 1999 el promedio de participación fue del 95% con un promedio de 9.02 sugerencias por persona. (Adecín, marzo 2000, no. 169). También merece mencionarse el caso de la empresa siderúrgica Aceralia en donde el número de sugerencias presentas durante en 2002 fue de 7.464, de ellas, 6.079 corresponden a seguridad y 1.385 son específicas de obtención de mejoras en operaciones y costes (Adecín, mayo 2003, no. 1011).

En las empresas bancarias el número de sugerencias presentadas también es impresionante como en el caso de la “La Caixa”, caja de ahorros, que en el año 2002 el número total de sugerencias o ideas propuestas por los empleados fue de 6,259. Los empleados premiados fueron 13. (Adecín, abril 2003, no. 993). En la empresa bancaria Bankinter, la participación conseguida en el año 2002 fue del 66,89 por 100. El ejercicio acabó con 8.356 ideas (frente a 2.120 ideas en el año 2000) y una media de 2,8 ideas por persona. (Adecín, octubre 2002, no. 892). En Unicaja, se recibieron el pasado año un total de 101 ideas, de las que 54 fueron aceptadas y se encuentran en estos momentos en proceso de estudio y valoración. (Adecín, marzo 2003, no. 979). En la primera edición de "DB Iniciativas TPS", celebrada a principios de este año, se presentaron 9 propuestas de calidad, simples y con una excelente relación coste/beneficio. Cinco de las 9 propuestas presentadas fueron seleccionadas para ser incorporadas a las rutinas laborales a la mayor brevedad posible. (Adecín, mayo 2001, no. 537). La Caja de Ahorros de Guipúzcoa- San Sebastián, Kutxa reportó que de las 430 sugerencias realizadas por el personal a lo largo de 2000, 107 fueron ya implantadas, 224 fueron aceptadas en una primera fase y se encontraban en estado de resolución definitiva y 99 fueron rechazadas. (Adecín, marzo 2002, no. 485).

Finalmente, en el caso de empresas de la industria y alimenticias, el número de sugerencias emitidas es más moderado. En la empresa Productos Eaton Livia (PELSA) en los primeros cuatro meses del año 2001, se habían emitido en un total de 153 sugerencias. De ese total, 51 sugerencias correspondían a procesos de fabricación, 26 se relacionaban con seguridad, 8 con calidad, otras 8 con temas ambientales y el resto se distribuían entre diferentes temas. (Adecín, julio 2001, no. 582). En la empresa de la industria alimenticia Campofrío la evolución en el número de sugerencias, en los últimos años, es la siguiente: En 1995 se presentaron 93, en

1996 fueron 71, en 1997 se llegó a 249, en 1998 a 417, en 1999 a 410 y el año pasado fueron 424. La evolución del ratio propuestas/persona/año, prácticamente no varía en los tres últimos años, al pasar de 0,236 en 1998 a 0,237 en 1999 y 0,235 en 2000. (Adecín, febrero 2001, no. 473). En el año 2000 en la empresa química Solvay se presentaron 929 ideas, de las que se aceptaron 468 y se premiaron 217. Los premios otorgados supusieron 6,1 millones de pesetas (Adecín, marzo 2000, no. 183). En Repsol YPF, se recibieron más de 300 sugerencias en el año 2001. (Adecín, abril 2002, no. 754).

3.3. Tipo de sugerencias premiadas:

Como es de esperar el tipo de sugerencias premiadas por las empresas españolas a través del programa de sugerencias es muy variado dependiendo de la actividad propia de cada empresa. Aunque en general se admiten todo tipo de ideas que ayuden a mejorar el funcionamiento de las empresas, la mayoría de ellas enfatizan las que estén relacionadas con la mejora de la calidad, reducción de costes, incremento de la productividad, aumento de los ingresos e incremento de la eficacia comercial. (Adecín, diciembre 1999, no. 93). A estas se añaden otras relacionadas con el compromiso con la empresa (entrega), medioambiente, mejora de procesos, moral y comportamiento (Adecín, abril 2003, no. 990). La refinería de Cepsa (Compañía Española de Petróleos S.A.) en Huelva, por ejemplo, busca sugerencias del personal que repercutan en una mejora de la relación con el medio ambiente (Adecín, mayo 2003, no. 1006).

En el caso de la empresa Hutchinson las sugerencias premiadas se refirieron más a aspectos relacionados únicamente con la calidad del trabajo, tales como “causas que eviten realizar trabajos o piezas defectuosos; cambios en los métodos operativos que ayuden a evitar actuaciones de recuperación y operaciones de acabado; ideas para eliminar movimientos innecesarios de las personas; manera de mejorar la colocación de las piezas en los contenedores y de papeles o documentos en su lugar adecuado; e ideas para evitar errores, pérdidas de tiempo, daños en los productos, etc. (Adecín, diciembre 2001, no. 673).

Algunos ejemplos de otros tipos de sugerencias muy concretas que fueron premiadas son

los siguientes: soluciones sobre las colas de clientes en las sucursales de Unicaja. (Adecín, octubre 2002, no. 900); instalación de un punto de información general. (Adecín, marzo 2003, no. 976); ampliar la información sobre los servicios de correos que aparece en la página Web y de paso, incluir junto a determinados productos sus correspondientes impresos de admisión; mejorar la atención y los tiempos de entrega en ventanilla (Adecín, agosto 2001, no. 592); e incluir un apartado, en cada documento que se envíe a los clientes, que informe de su empleado gestor. (Adecín, abril 2003, no. 992).

En 2001 la e-idea que añadió más valor a la Compañía Repsol fue la de “web técnica de proveedores y servicios”, enviada por un empleado de Argentina y que ha sido evaluada con un ahorro de 1,6 millones de euros. Consiste en crear un sitio en Intranet donde poder consultar los proveedores de Repsol YPF, sus características y la evaluación que han hecho los empleados de la empresa sobre las diferentes compañías de servicios y proveedores de materiales. (Adecín, abril 2002, no. 754).

3. 4. Tipos de premios

La variedad de premios otorgados por las empresas españolas a las personas cuyas sugerencias son aceptadas es considerable ya que los premios van desde la mención honorífica hasta grandes cantidades de dinero en efectivo. La empresa de mensajería y transporte urgente DHL Internacional España S.A. ha llegado al siguiente acuerdo con sus colaboradores, en relación con los premios que otorgará a las iniciativas y sugerencias que reciba de los mismos: “Todos los trabajadores que presenten iniciativas y sugerencias para la mejora del trabajo recibirán un premio en caso de que la iniciativa o sugerencia sea adoptada por la empresa, según las siguientes reglas: 1) Las iniciativas adoptadas por la empresa que supongan un ahorro económico neto cuantificable darán lugar, una vez determinado éste, a que el titular de la sugerencia reciba un premio equivalente al importe de una mensualidad de la economía que se produce con su adopción. 2) Cuando las iniciativas adoptadas por la empresa supongan un ahorro no cuantificable, el valor del premio se establecerá teniendo en cuenta la mayor o menor importancia de la sugerencia, ponderándose, entre otros, los siguientes factores: influencia que tiene la iniciativa en la calidad del servicio; originalidad de la idea; facilidad que introduce en el

trabajo; campo de aplicación y trabajo realizado por el empleado para la presentación de la iniciativa. 3) Tanto en el caso de iniciativas de ahorro cuantificable, como en las que no sea posible esta cuantificación, el importe mínimo de los premios será de 300,51 euros. 4) Quedan excluidos del régimen de premios establecidos, anteriormente señalado, los siguientes casos: sugerencia cuya puesta en práctica reduzca la calidad del servicio; la que está en estudio o en curso de aplicación en cualquiera de los sectores de actividad de la empresa, o ya adaptadas en DHL, de otros países; aquellas cuyo planteamiento forme parte de las atribuciones normales del trabajador; las cuestiones relativas a la Administración de Personal y los temas que por decisión de la empresa queden fuera de estos premios. (Adecín, marzo 2002, no. 742). En general los premios más comunes otorgados por las empresas españolas son los siguientes: a) dinero en efectivo; b) viajes y viáticos; y c) otros tipos de premios, como relojes, llaveros, etc.

a) Dinero en efectivo:

Una de las prácticas más común es la de asignar a la persona ganadora un porcentaje del ahorro conseguido con la implantación de la sugerencia. Por ejemplo, la empresa TPI-Páginas Amarillas especifica que los empleados, cuyas ideas de evaluación resulten premiadas podrán obtener hasta un máximo de 30.000 euros (generalmente, el 40 por 100 del ahorro conseguido); las relacionadas con la calidad percibirán entre 300 y 1.800 euros; y las de motivación un obsequio personal y la participación en un sorteo de un viaje para dos personas. (Adecín, marzo 2000, no. 187). Por su parte la empresa Aceralia establece que hasta el 20 por 100 del ahorro, con los límites que se establezcan, será destinado al trabajador o trabajadores que hubiesen hecho la sugerencia. Otro 20 por 100 se aportará a un fondo de gestión compartida entre la representación de la empresa y la de los trabajadores. (Adecín, diciembre 2000, no. 409). En 1999 la empresa bancaria "Banc Internacional i Banca Mora" indicaba que si el beneficio estimado para el Banco, en el primer año de su implantación, es de 150.000 a 600.000 euros (25 a 100 millones de pesetas), el importe del premio será de 30.000 euros (5 millones); si el beneficio es de 60.000 a 150.000 euros (10 a 25 millones de pesetas), el premio oscilará entre 24.000 y 30.00 euros (4 y 5 millones de pesetas); de 30.000 a 60.000 euros (5 a 10 millones de pesetas, y el premio será de 12.000 a 24.000 euros (2 a 4 millones de pesetas) y cantidades menores si los beneficios son también más pequeños. Si las ideas son muy buenas, pero su

cuantificación es difícil, el premio oscilará entre 300 y 1.500 euros (50.000 y 250.000 pesetas). En las ideas que no se puedan cuantificar sus beneficios, el Comité de Evaluación las podrá calificar como "muy buenas" o "buenas". En el primer caso, el importe del premio oscilará entre 150 y 300 euros (25.000 y 50.000 pesetas) y en el segundo, entre 60 y 150 euros (10.000 y 25.000 pesetas). También se premiarán con un obsequio, algunas ideas que no se puedan implantar, pero que merecen una consideración especial por su originalidad, esfuerzo, interés futuro, etc. (Adecín, diciembre 1999, no. 93). En la empresa Ford España acaba de ponerse en marcha un galardón especial para recompensar a las tres ideas (de las implantadas) que mayor ahorro ofrezcan a la empresa, con un incentivo económico de 9.000, 6.000 y 3.000 euros, respectivamente. (Adecín, abril 2003, no. 990). En la refinería Cepsa el valor del primer premio será de 1.500 euros, el segundo e 750 euros, el tercero de 400 euros y el cuarto será un accésit de 150 euros (Adecín, mayo 2003, no. 1006).

En otras empresas la cantidad de dinero asignada es fija. Por ejemplo en la empresa Telefónica de España, en el año 2000 el primer premio estuvo dotado con 24.000 euros (4 millones de pesetas). Además, se otorgaron otros 19 premios: cinco segundos, con un importe de 9.000 euros (1,5 millones de pesetas) cada uno; tres terceros, con un importe de 6.000 euros (1 millón de pesetas) cada uno; seis dobles accésit, con un importe de 3.000 euros (500.000 pesetas) cada uno y cinco accésit, con un importe de 1.500 euros (250.000 pesetas) cada uno. (Adecín, noviembre 2000, no. 384). La empresa Hutchinson en el año 2000 otorgó un premio de 2.000 euros (344.000 pesetas) al empleado ganador. (Adecín, septiembre 2000, no. 346). En la empresa de carnes Campofrío, en el año 2001 el primer premio, consistió en 900 euros (150.000 pesetas), dos segundo premios, también para trabajadores de la misma fábrica, consistieron en 450 euros (75.000 pesetas) y un reloj de pulsera. Los terceros premios, a dos empleados, fueron 450 euros (75.000 pesetas) a cada uno. Los premios inferiores han sido de 300 euros (50.000 pesetas) y un pin de oro, 300 euros (50.000 pesetas), y cantidades inferiores, así como relojes de pulsera y pins de oro y plata, premios estos últimos que han sido los más numerosos. (Adecín, febrero 2001, no. 473).

b) Viajes y viáticos:

Otro tipo de premio muy común en las empresas españolas es el de viajes con viáticos. Estos son algunos ejemplos: Viaje y un fin de semana para dos personas, 600 euros en metálico y felicitación de la alcaldesa de Calviá. (Adecín, marzo 2003, no. 976). Viajes a diferentes lugares del mundo incluyendo gastos diarios (130 euros) para dos personas (Adecín, julio 2000, no 282). Un viaje por 2.500 euros y una placa para el primer premio. Viaje por 1.200 euros y placa para el segundo premio, y un viaje por 500 euros y placa para el tercer premio. (Adecín, marzo 2003, no. 979). Un viaje, para dos personas, durante una semana, a cualquier parte del mundo. Además, se entregará una bolsa de viaje de 150 euros diarios. (Adecín, diciembre 1999, no. 85).

c) Otros tipos de premios:

En la empresa “Ford España” el premio máximo es ahora un Focus Ghia y 6,000.00 Euros. (Adecín, abril 2003, no. 990). Otro tipo de premios otorgados en otras empresas (Nestlé, General Motors-Opel, Zardoya-Otis, Unicaja, Unión FENOSA, Hutchinson, y Pelsa) son los siguientes: relojes, llaveros, flexómetro, cargadores de acumuladores, cheques regalo de El Corte Inglés, pisapapeles, un bolígrafo o portaminas, mención honorífica, una placa, una bolsa de deporte. (Adecín, noviembre 2000, no. 391; Adecín, marzo 2000, no. 174; Adecín, diciembre 1999, no. 83; Adecín, octubre 2002, no. 900; Adecín marzo 2003, no. 979; Adecín, diciembre 1999, no. 85; Adecín, julio 2001, no. 582).

Los premios se entregan en ceremonias especiales organizadas para el efecto. En el caso de la empresa Hutchinson la entrega se hace en una fiesta de Navidad a la que pueden llegar los familiares de los ganadores (esposa(o) e hijos). (Adecín, diciembre 2001, no. 673).

4. Cuando se inicia el programa de sugerencias

La primera empresa que inició el programa de sugerencias en España, según nuestros records fue la empresa automovilística Opel (ahora General Motors España), que lo inició en 1982 (Adecín, agosto 2002, no. 849). En el año 1999 lo puso en marcha la empresa Unión FENOSA, una de las más importantes de España en el sector eléctrico, (Adecín, diciembre 1999,

no. 85). Este programa se inició en el año 2000 en la fábrica de Hutchinson en el mes de marzo, por vez primera en los 75 años de historia de esta empresa. (Que forma parte del grupo francés Total). (Adecín, diciembre 2000, no. 414). En Hutchinson se inicio por primera vez el programa en el año 2000 después de 80 años de existencia (Adecín, julio 2000, no. 292). La empresa Repsol-YPF relanzó en España el programa el año 2001, el programa había comenzó en Argentina en 1997 (Adecín, enero 2001, no. 439). (Adecín, abril 2002, no. 754). Lo mismo hizo la compañía Iberia Líneas Aéreas de España, en el año 2001 puso de nuevo en marcha un programa de sugerencias después de varios años de suspenso. (Adecín, febrero 2001, no. 453). En el ayuntamiento de la ciudad de Huelva la primera edición del programa con el nombre de Premio Innova se convocó en diciembre de 2001 (Adecín, marzo 2003, no. 976). La empresa Nestlé lo inició en (Adecín, mayo 2001, no. 513). El primer concurso de ideas de la caja de ahorros "La Caixa" se inició en el año 2002 (Adecín, abril 2003, no. 992). En la refinería de Cepsa (Compañía Española de Petróleos S.A.) en Huelva el programa de sugerencias se creó en 1996 (Adecín, mayo 2003, no. 1006).

5. Como ve la gerencia el programa de sugerencias

En general la gerencia de las empresas españolas ve el programa de sugerencias como una importante apuesta por la innovación para toda la empresa y que es necesario promoverla en todo el personal y en todas las áreas. (Adecín, febrero 2000, no. 155). Para el Director de Marketing Estratégico y Comunicación de Winterthur, es también una apuesta por la intercomunicación y la interactividad de todos los colaboradores con la Dirección", ya que representan un importante canal de comunicación, de sugerencias y de información por las dos partes". (Adecín, marzo 2000, no. 193). Para los directivos de la empresa Nestlé "asistir al nacimiento de una nueva idea es una experiencia que merece siempre ser compartida. Deberíamos considerar a nuestra empresa como un lugar donde se concentran el esfuerzo y los medios para desarrollar la genialidad humana." "El objetivo, se añade, no es sólo producir un determinado producto o servicio, sino entrar en una ruta de descubrimientos constantes. Las sorpresas aguardan a todos los que decidan andar por este camino. Así, la zona de trabajo se convierte en una aventura humana, y....nadie es tan aventurero como el que se atreve a imaginar, a desarrollar y a dar cuerpo a lo imaginado." (Adecín, mayo 2001, no. 531).

Para el Grupo Unión FENOSA "el prestigio logrado por la empresa ha crecido de la mano de la innovación, de las ideas y de la puesta en valor de nuestros propios conocimientos". De esta forma, el citado grupo eléctrico se dirige a todos sus empleados para insistir en la importancia que tiene aportar ideas y participar con las mismas: "Las ideas han sido las bases de nuestro crecimiento y deben seguir siéndolo en el futuro. Los profundos cambios que se están produciendo en el mundo de la empresa, refuerzan la importancia de la información y del conocimiento. La principal ventaja competitiva de una empresa radica en la capacidad de las personas para potenciar la innovación y la apertura al cambio". "Fortalecer una cultura de adaptación a los nuevos modelos de trabajo y a los nuevos retos empresariales es una tarea que a todos nos compromete. Todos debemos tener el firme convencimiento de que nuestras ideas, grandes o pequeñas, tienen gran importancia para aumentar la productividad y la competitividad." (Adecín, junio 2000, no. 254). El Presidente de Telefónica de España, en el discurso de entrega de premios afirmó: "Las ideas son algo que necesitamos en la compañía y con esta entrega de premios simbolizamos esa importancia". Y insistió en la necesidad de avanzar en el frente de la innovación, en el de la eficiencia y en el de la calidad. "En estos tres frentes es imprescindible contar con vuestras aportaciones, pues nadie conoce mejor la compañía que vosotros". (Adecín, noviembre 2000. no. 384). El responsable de Comunicación Interna en el Deutsche Bank (DB), expone que los colaboradores (empleados) suelen ser quienes mejor conocen su trabajo, con sus ventajas y su problemática. Y a menudo también son ellos, que experimentan cada día el desarrollo de las funciones de su área, quienes tienen ideas, sencillas, complejas, brillantes, originales o de sentido común, todas ellas susceptibles de ser analizadas y consideradas. (Adecín, mayo 2001, no. 537).

Estos algunos ejemplos de eslóganes usados por algunas empresas para promover el programa de sugerencias: "Tus ideas cuentan, explícanoslas" y "Una idea sencilla puede originar muchos beneficios". (Adecín, diciembre 1999, no. 93). "La empresa que escucha las ideas que proponen sus empleados, gana siempre". (Adecín, julio 2000, no. 288). ¡Aventúrate por el mundo de la imaginación!" (Adecín, Noticia No. 531, Mayo 2001). "Hay que escuchar cualquier idea por descabellada que parezca." (Adecín, julio 2000, no. 288). "Tus ideas son importantes. ¡Lúcete!, el prestigio logrado por el Grupo Unión FENOSA ha crecido de la mano de la

innovación, de las ideas y de la puesta en valor de nuestros propios conocimientos". De esta forma, el citado Grupo eléctrico se dirige a todos sus empleados para insistir en la importancia que tiene aportar ideas y participar con las mismas en el Premio Innowatio. (Adecín, junio 2000, no. 254). El lanzamiento del programa de e-ideas de Repsol-YPF retaba a los empleados a "levantar la mano" (Adecín, abril 2002, no. 754). "Aportando ideas, mejoraremos", es el título de un folleto informativo realizado por la empresa "Productos Eaton Livia. (Adecín, diciembre 2000, no. 421). Finalmente, los programas de participación de los empleados de Correos y Telégrafos, denominados Innova y Activa usaron respectivamente los siguientes eslóganes "para mejorar, comparte tu sugerencia" y "con los equipos de mejora, avanzamos todos". (Adecín, agosto 2001, no. 592).

6. Indicadores del éxito del programa de sugerencias

Los tres criterios principales usados por las empresas españolas para medir el éxito del programa de sugerencias son los siguientes: primero, el apoyo total e incondicional de la gerencia en sus diferentes niveles; segundo, los ahorros obtenidos por la implementación de las sugerencias; y tercero, el número de ideas presentadas y premiadas.

A juicio de expertos de la factoría Opel España, las principales razones del éxito del programa de sugerencias en esa factoría son las siguientes: 1) Toda la línea jerárquica, desde el Presidente al último mando directo, está implicada y totalmente motivada con el programa de sugerencias, de tal manera que cualquier mando, jefe o gerente conoce perfectamente el programa y su estado actualizado de evolución. 2) La implicación del mando directo, desde el primer momento, en su estudio, aprobación o rechazo, concesión del premio, registro y seguimiento de las sucesivas etapas. 3) El valor de los premios es significativo. 4) La repartición del 40 por 100 del ahorro anual, entre la plantilla, según Convenio. 5) La participación del Presidente y directivos del máximo nivel en la entrega de los premios más importantes y en el establecimiento de las estrategias de funcionamiento del programa. 6) La descentralización del seguimiento del programa a través de la red informática. Cada mando y cada nivel operativo pueden seguir cada sugerencia. 7) La evolución de las sugerencias, en cada área de trabajo, es tenida en cuenta a la hora de fijar la subida por méritos de sus mandos. 8) La integración

colectiva de todos los trabajadores en el plan de sugerencias, con la colaboración y apoyo de todo el equipo de supervisores, áreas técnicas, equipos y participantes, que con los investigadores y coordinadores hacen que el plan tenga esta gran aceptación". 9) La empresa reconoce también que "a pesar de que estos datos son importantes, no son del todo satisfactorios, pues la participación por empleado, en general, puede y debe mejorar". (Adecín, febrero 2000, no. 156; Adecín, julio 2000, no. 279). Para los expertos de la empresa Fasa-Renault el éxito es atribuido a dos factores: 1) El compromiso de la gerencia, y 2) La creatividad del empleado (Adecín, marzo 2000, no. 169).

Con respecto a los ahorros económicos obtenidos debido a la implementación de las sugerencias, los datos proporcionados por algunas empresas, especialmente las automovilísticas, son realmente extraordinarios. Por ejemplo, la empresa SEAT, fábrica de carros española, reportó que en el año 1999 la compañía ahorró cerca de 307,6 millones de pesetas (1 millón 845 mil euros), (Adecín, marzo 2000, no. 183) y el año 2000 los ahorros obtenidos fueron de 424 millones de pesetas (2 millones 544 mil euros). (Adecín, enero 2001, no. 436). Por su parte la empresa Hutchinson Industrias del Caucho reportó que el ahorro en año 2000 superó los 5 millones de pesetas (30 mil euros) y esperaban llegar a los 15 millones (90 mil euros) una vez que se implementaran todas las ideas premiadas. (Adecín, enero 2001, no. 444). Finalmente la empresa Solvay del sector químico reportó 40,6 millones de pesetas (244 mil euros) en el año 1999. (Adecín, marzo 2000, no. 183). En la empresa siderúrgica Acelaria el ahorro estimado de las sugerencias aceptadas se calcula en 3,84 millones de euros (640 millones de pesetas) en 2002. (Adecín, mayo 2003, no 1011).

Con respecto al número de ideas presentadas y premiadas, la empresa SEAT, por ejemplo, reportó que en el año 2000, las ideas presentadas fueron 2.600; las ideas implantadas: 676; y el número de empleados premiados: 2.320; y los premios repartidos: 63 millones de pesetas. (Adecín, enero 2001, no. 436). Por su parte la empresa Hutchinson reportó que en el año 2000 las sugerencias emitidas fueron 407 en 10 meses, habiendo superado su objetivo que era 300 en más del 35 por 100. (Adecín, enero 2001, no. 444). La empresa automovilística Opel, que lo inició el programa de sugerencias en 1982, reportó que en el año 2002 ya había llegado a las 250.000 sugerencias recibidas de sus empleados de cuales se seleccionaron 240.204 sugerencias

y se premiaron 150.704. (Adecín, agosto 2002, no. 849). En la empresa bancaria La Caixa los empleados de la territorial hicieron llegar 6.259 propuestas, con presencia de todas las áreas de negocio de la red. (Adecín, abril 2003, no. 992). Por su parte el Jefe del Área de Selección y Formación de Unicaja reconoce que "por un lado se ha fomentado la implicación de los empleados en la dinámica diaria de la empresa y por otro, se ha consolidado un programa capaz de canalizar las ideas y/o sugerencias que el personal considera como una posible mejora". (Adecín, febrero 2000, no. 157). Estos números claramente demuestran el éxito con el que se está realizando el programa de sugerencias en las empresas españolas.

7. Conclusión

Este documento es el resultado del análisis de contenido de 57 reportes (noticias) correspondientes a 33 empresas españolas. Los reportes (noticias) fueron recibidas, a través del Servicio Diario de Noticias On-line de ADECIN entre Diciembre 1999 y Mayo de 2003. Es así como ha sido posible la producción de teoría sobre lo que es un programa concreto de sugerencias en la empresa. El presente documento ofrece el cuerpo teórico (descripción) de lo que es el programa de sugerencias en las empresas españolas. Los componentes de fundamentales de este programa son los siguientes: primero, los objetivos que inspiran el programa; segundo, la estructura que hace posible el funcionamiento efectivo del mismo; tercero, el programa de premios diseñado para recompensar la creatividad de los empleados; cuarto, la posición o perspectiva de la gerencia con respecto al programa de sugerencias; y quinto, los indicadores del éxito del programa.

Las implicaciones teóricas y prácticas de este documento son muchas y sumamente valiosas tanto para el desarrollo de teoría sobre programas de sugerencias en las empresas, como para la creación e implantación de un programa de sugerencia en una empresa. Con respecto a las implicaciones teóricas, el presente estudio claramente demuestra cuales son los componentes fundamentales para el éxito de un programa de sugerencias en una compañía. El primero es el **total compromiso de los cuadros de mandos** con el programa de sugerencias. Este compromiso tiene que estar presente en todas y cada una de las fases del proceso, desde como se da a conocer, en los procesos de evaluación, en la implementación, y en la entrega de premios. Cuando los

empleados ven que el compromiso de la gerencia es genuino y consecuente en sus acciones con lo que comunican, su deseo de participación está garantizado. Un segundo componente es una **clara definición de los objetivos**. Estos objetivos deben ser formulados de tal forma que sean capaces de motivar y retar el potencial creativo y el nivel de compromiso que existe en cada empleado. Un tercer componente es el establecimiento de **una estructura de procedimientos y criterios que esté claramente especificada y que incluya todas las fases del proceso** desde la presentación, evaluación, implementación, hasta la entrega de premios. Esta estructura de procedimientos y criterios debe estar debidamente documentada y accesible a todos los empleados. Un cuarto componente es la **democratización del proceso de creación y funcionamiento del programa de sugerencias**. Para que el programa sea exitoso es fundamental que los cuadros de mando y los empleados (y los sindicatos que los representan) participen en el diseño del programa desde la formulación de los objetivos hasta el programa de premios. Un quinto componente es **la formalización del compromiso tanto de los cuadros de mandos como de los empleados con la implementación** del programa de sugerencias. Compromiso que debe ser ratificado por escrito. Un sexto componente es la asignación de un **programa de premios** que sea estimulante y coherente con la calidad y los resultados de las sugerencias presentadas. Y finalmente, **la creación de una cultura organizacional que promueva la participación democrática, la creatividad, y el compromiso** con el bienestar de los empleados y con el éxito de la empresa.

En relación con las implicaciones prácticas, el programa de sugerencias de las empresas españolas ha acumulado, a través de los años de funcionamiento, un conjunto muy valioso de experiencias y documentación con respecto al establecimiento y funcionamiento de un programa de sugerencias del cual se pueden beneficiar otras compañías. Estas experiencias y documentación están relacionadas con el diseño e implementación de cada una de las fases de un programa de sugerencias.

BIBLIOGRAFÍA

- Adecín. (Diciembre 1999). Zardoya-Otis: programa de sugerencias. Madrid: noticias on-line, no.83.
- Adecín. (Diciembre 1999). Grupo Unión Fenosa: programa de sugerencias. Madrid: noticias on-line, no. 85.
- Adecín. (Diciembre 1999). BI/BM: programa de sugerencias. Madrid: noticias on-line, no. 93.
- Adecín. (Febrero 2000). Fasa-Renault: programa de sugerencias, Madrid: noticias on-line, no. 155.
- Adecín. (Febrero 2000). Opel España: programa de sugerencias. Madrid: noticias on-line, no. 156.
- Adecín. (Febrero 2000). Unicaja: programa de sugerencias. Madrid: noticias on-line, no. 157.
- Adecín. (Marzo 2000). Fasa-Renault: programa de sugerencias. Madrid: noticias on-line, no. 169.
- Adecín. (Marzo 2000). General Motors-Opel España: programa de sugerencias, Madrid: noticias on-line, no. 174.
- Adecín. (Marzo 2000). Solvay: Programa de sugerencias. Madrid: noticias on-line, no. 183.
- Adecín. (Marzo 2000). TPI-Páginas Amarillas: programa de sugerencias. Madrid: noticias on-line, no. 187.
- Adecín. (Marzo 2000). Winterthur: programa de sugerencias. Madrid: noticias on-line, no. 193.
- Adecín. (Marzo 2000). Hutchinson: programa de sugerencias. Madrid: noticias on-line, no. 194.
- Adecín. (Mayo 2000). Repsol YPF: Programa de sugerencias. Madrid: noticias on-line, no. 237.
- Adecín. (Junio 2000). Hutchinson: Programa de sugerencias. Madrid: noticias on-line, no. 252.
- Adecín. (Junio 2000). Grupo Unión Fenosa: programa de sugerencias. Madrid: noticias on-line, no.254).
- Adecín. (Julio 2000). Opel: programa de sugerencias. Madrid: noticias on-line, no. 279.
- Adecín. (Julio 2000). Asfaltos Españoles: programa de sugerencias. Madrid: noticias on-line, no. 281.
- Adecín. (Julio 2000). Renfe: programa de sugerencias. Madrid: noticias on-line, no. 282.

- Adecín. (Julio 2000). Quiero Televisión: programa de sugerencias. Madrid: noticias on-line, no. 288.
- Adecín. (Julio 2000). Hutchinson: programa de sugerencias. Madrid: noticias on-line, no. 292.
- Adecín. (Julio 2000). Construcciones Aeronáuticas, S.A. (CASA): programa de sugerencias. Madrid: noticias on-line, no. 298.
- Adecín. (Septiembre 2000). Hutchinson: programa de sugerencias. Madrid: noticias on-line, no. 346.
- Adecín. (Noviembre 2000). Telefónica de España: programa de sugerencias. Madrid: noticias on-line, no. 384.
- Adecín. (Noviembre 2000). Nestlé: programa de sugerencias. Madrid: noticias on-line, no. 391.
- Adecín. (Diciembre 2000). Aceralia Transformados: programa de sugerencias. Madrid: noticias on-line, no. 409.
- Adecín. (Diciembre 2000). Hutchinson: programa de sugerencias. Madrid: noticias on-line, no. 414.
- Adecín. (Diciembre 2000). Productos Eaton Livia: programa de sugerencias. Madrid: noticias on-line, no. 421.
- Adecín. (Enero 2001). SEAT: programa de sugerencias. Madrid: noticias on-line, No. 436.
- Adecín. (Enero 2001). Repsol-YPF: programa de sugerencias. Madrid: noticias on-line, No. 439.
- Adecín. (Enero 2001). Hutchinson: programa de sugerencias. Madrid: noticias on-line, no. 444.
- Adecín. (Febrero 2001). Iberia:programa de sugerencias. Madrid: noticias on-line, no. 453.
- Adecín. (Febrero 2001). Valeo Distribución: programa de sugerencias. Madrid: noticias on-line, no. 464.
- Adecín. (Febrero 2001). Campofrío: programa de sugerencias. Madrid: noticias on-line, no. 473.
- Adecín. (Marzo 2002). Kutxa: programa de sugerencias. Madrid: noticias on-line, no. 485.
- Adecín. (Mayo 2001). Nestlé: programa de sugerencias. Madrid: noticias on-line, no. 513.
- Adecín. (Mayo 2001). Nestlé: programa de sugerencias. Madrid: noticias on-line, no. 531.
- Adecín. (Mayo 2001). Deutsche Bank: programa de sugerencias. Madrid: noticias on-line, no. 537.
- Adecín. (Junio 2001). Telefónica: programa de sugerencias. Madrid: noticias on-line, no. 550.
- Adecín. (Julio 2001). General Motors: programa de sugerencias. Madrid: noticias on-line, no. 566.

- Adecín. (Julio 2001). PELSA: programa de sugerencias. Madrid: noticias on-line, n. 582.
- Adecín, (Agosto 2001). SEAT: programa de sugerencias. Madrid: noticias on-line, no. 586.
- Adecín. (Agosto 2001). Correos y Telégrafos: programa de sugerencias. Madrid: noticias on-line, no. 592.
- Adecín. (Diciembre 2001). Hutchinson: programa de sugerencias. Madrid: noticias on-line, no. 673.
- Adecín. (Febrero 2002). Hutchinson: programa de sugerencias. Madrid: noticias on-line, no. 719.
- Adecín. (Marzo, 2002). DHL Internacional España, S.A.: programa de sugerencias. Madrid: noticias on-line, no. 742.
- Adecín. (Abril 2002). Repsol-YPF: programa de sugerencias. Madrid: noticias on-line, no. 754.
- Adecín. (Agosto 2002). General Motors (Opel): programa de sugerencias. Madrid: noticias on-line, no. 849.
- Adecín. (Octubre 2002). Bankinter: programa de sugerencias. Madrid: noticias on-line, no. 892.
- Adecín. (Octubre 2002). UNICAJA: programa de sugerencias. Madrid: noticias on-line, no. 900.
- Adecín. (Marzo 2003). Ayuntamiento Huelva: programa de sugerencias. Madrid: noticias on-line, no. 976.
- Adecín. (Marzo 2003). Unicaja: programa de sugerencias. Madrid: noticias on-line, no. 979.
- Adecín. (Abril 2003). Ford España: programa de sugerencias. Madrid: noticias on-line, no. 990.
- Adecín. (Abril 2003). La Caixa: programa de sugerencias. Madrid: noticias on-line, no. 992.
- Adecín. (Abril 2003). La Caixa: programa de sugerencias. Madrid: noticias on-line, no. 993.
- Adecín. (Mayo 2003). Cepsa, Huelva: programa de sugerencias. Madrid: noticias on-line, No. 1006.
- Adecín. (Mayo 2003). Aceralia: programa de sugerencias. Madrid: noticias on-line, no. 1011.
- Berelson, B. (1952). Content analysis in communication research. New York: The Free Press of Glencoe.
- Glaser, B. G. (1978). Theoretical Sensitivity. Advances in the methodology of grounded theory. Mill Valley, California: The Sociology Press.
- Harvard University. The School of Business. Faculty and Research. The Case Method.
<http://www.hbs.edu/research/cases.html>
- Kaid, L. & Wadsworth, A. (1989). “Content analysis” in P. Emmert & L. Barker. (Editors). Measurement of Communication Behavior (pp. 197-217). New York: Longman.

- Stake, Robert E. (1995). The art of case study research. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Yin, Robert K., (2002). Case study research: design and methods. (3rd. Ed.) Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Nota:

Servicio Diario De Noticias "On-line" de ADECÍN (Asociación para el Desarrollo de la Comunicación Interna) lo reciben unas 2.000 personas en 23 diferentes países.