

**PABLO TOVAR MARTÍNEZ**

*Licenciado en Psicología Industrial*

*Jefe de Compensación y Beneficios BOEHRINGER INGELHEIM  
ESPAÑA, SA*

*Profesor asociado del Centro de Estudios Financieros*

**MANUEL OSORIO FERNÁNDEZ**

*Licenciado en Psicología Industrial*

*Socio Director-General CEINSA, Centro de Investigación  
Salarial*

**ACCÉSIT PREMIO ESTUDIOS FINANCIEROS 1999**

**Extracto:**

**M**ÁS allá de un modelo de retribución variable, el *Gain Sharing* responde a los requerimientos de una nueva organización de las actividades industriales y a un esquema cultural basado en los principios de la gestión participativa. Los autores no sólo presentan sus características fundamentales sino que concretan un completo «check-list», pleno de sentido común y experiencia, con el que aventurarse en su implementación.

---

## *Sumario:*

---

Presentación: la retribución en la gestión de Recursos Humanos.

I. Marco teórico.

1. Definición.
2. Origen y evolución histórica.
3. Objetivos del sistema.
4. Conclusiones.

II. Criterios de implementación.

1. El grupo.
2. La fórmula de participación.
3. La línea de base (estándar de referencia).
4. Determinación de la participación.
5. La bonificación: frecuencia y reparto.
6. Otros elementos opcionales.

Bibliografía.

Addenda.

El camino que he seguido, lo he seguido sin saber nada

*Sófocles*

## PRESENTACIÓN: LA RETRIBUCIÓN EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

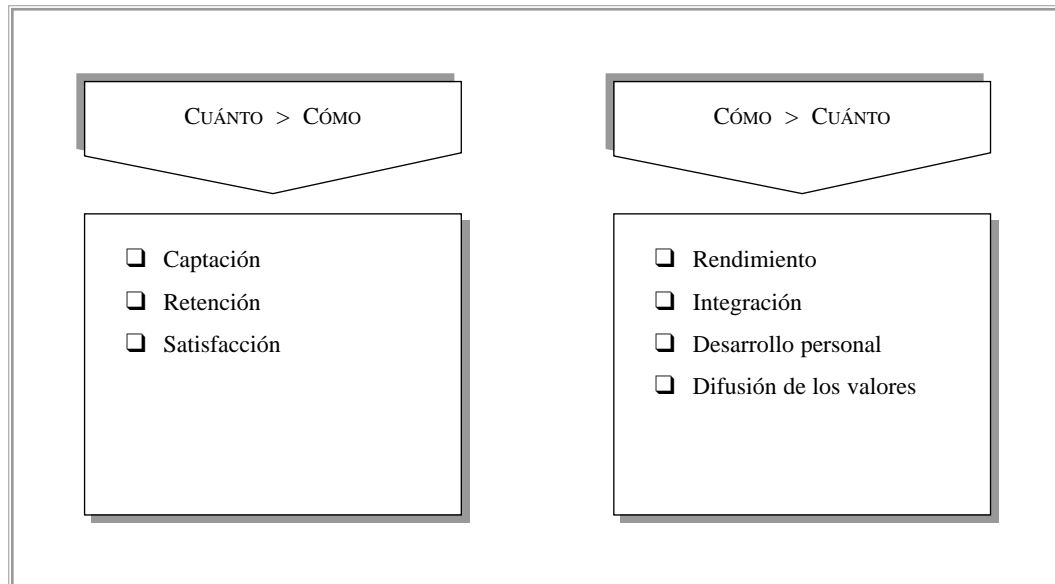
La retribución es un elemento sistémico. Con ello queremos decir que el marco retributivo se halla fuertemente condicionado por las orientaciones y actuaciones que se adopten en otras áreas, y que a su vez las decisiones adoptadas en la política y los sistemas de remuneración repercuten de manera directa en el conjunto de la gestión de Recursos Humanos.

Algunas de estas conexiones son evidentes. Es difícil estar en desacuerdo con la afirmación de que «una adecuada política retributiva es imprescindible para **captar** buenos profesionales y **retenerlos** selectivamente». En efecto, aunque existen otros factores de atracción que pueden ser muy poderosos en determinadas ocasiones, una empresa convencional no puede competir adecuadamente en el mercado laboral si sus retribuciones no son competitivas, especialmente en los puestos clave de la organización.

En otro ámbito, la experiencia nos muestra cada día que los temas salariales constituyen uno de los principales focos de **insatisfacción y conflictividad laboral**. Concretamente, en las encuestas a empleados realizadas en España, la satisfacción con la política retributiva se sitúa normalmente por debajo de la media del conjunto de indicadores analizados.

La satisfacción con el salario es función directa de la diferencia entre cuánto se ha percibido y de cuánto se considera que se debería percibir. Es decir, es una comparación entre la retribución recibida y aquello que uno cree que debería recibir. Esta satisfacción está influenciada asimismo por comparaciones con lo que les sucede a otras personas, especialmente aquellas más parecidas a nosotros.

Tan importante o más que «el cuánto», es «el cómo» se percibe este salario, que tienen un impacto directo en procesos como la motivación de rendimiento, la integración, el estímulo del desarrollo profesional y la difusión de principios y valores -**figura 1**-.



**FIGURA 1.** Impacto del «cuánto» y el «cómo» de la retribución.

Por otra parte, las compañías que han puesto en marcha sistemas de evaluación del rendimiento están sobradamente familiarizadas con los problemas que plantea la utilización de recompensas económicas -incrementos por mérito, incentivos ligados al rendimiento- dentro del proceso de **gestión del desempeño**. Así es frecuente encontrar directivos y mandos reacios a evaluar a sus colaboradores, dificultades y bloqueos en el flujo de información entre mandos y colaboradores, desacuerdos con los criterios o indicadores del desempeño individual...

En definitiva resulta evidente y existe consenso sobre la repercusión de la política retributiva sobre las áreas de **reclutamiento, selección, promoción, clima laboral y gestión del desempeño**. Sin embargo existen otras conexiones no tan conspicuas como éstas, pero igualmente importantes en función del marco organizativo que adoptemos.

Por ejemplo, a primera vista no parece que el sistema retributivo tenga mucha relación directa con el área de **formación**. Sin embargo, las empresas que han puesto en marcha sistemas de **pago por habilidades** o de **remuneración por competencias** se han encontrado con la necesidad de desarrollar planes de formación asociados, ya que la implantación de este modelo retributivo desencadena automáticamente demandas formativas de los empleados que deben ser adecuadamente atendidas so pena de poner en riesgo el éxito de todo el sistema.

Otra conexión relevante, y hasta hace poco tiempo escasamente considerada, es la existente entre retribución y **cultura** de empresa. La retribución puede actuar como factor desencadenante o catalizador en los proyectos de cambio y desarrollo organizacional, reforzando la transición a una nueva cultura organizativa. En palabras de un Director de Recursos Humanos, «de todos los mensajes que la organización transmite a sus empleados, aquellos que serán tomados más en serio son los que van implícitos en el cheque de la nómina».

Recientemente, Michael HAMMER expresaba una idea similar: «la forma en que pagamos a la gente y los criterios por los que evaluamos su rendimiento son los principales formadores de valores en los empleados».

Podemos idear magníficas frases en la comunicación de nuestro compromiso con la calidad y empapelar las paredes de la fábrica con carteles, resaltando en grandes titulares que «el trabajo bien hecho es nuestra preocupación fundamental». Perderán toda su credibilidad si mantenemos una prima por actividad vinculada exclusivamente al número de unidades producidas y que no refuerza la calidad. Ante la tesitura de creer lo que dicen los carteles o «lo que dice el cheque de la nómina», con toda seguridad los operarios optarán por la segunda alternativa.

Por ello, nuestra convicción de que **«un proyecto de cambio organizativo está condenado al fracaso si el sistema retributivo conspira contra él»** se halla probablemente tan fundamentado como la frase anteriormente mencionada respecto a la influencia de la política retributiva en la capacidad de la empresa para atraer y retener buenos profesionales.

El modelo que proponemos en este trabajo ha mostrado ya cómo puede contribuir y apoyar el proceso de cambio hacia un modelo cultura caracterizado por el compromiso, la responsabilidad compartida y la participación en los resultados en las áreas industriales o de producción.

En este sentido, a principios de los años 90, entre un 30% y un 35% de las 500 compañías norteamericanas más importantes, tenían un programa de retribución basado en la participación, bien en las mejoras de productividad colectiva -*gain sharing*-, bien en los resultados o beneficios de la compañía -*profit sharing*- (BELCHER, 1991).

Teniendo en cuenta que en ese mismo estudio se vaticinaba un crecimiento en años sucesivos de entre el 76% y el 168%, en función del sector de actividad, no es descabellado pensar que casi una década después más del 50% de dichas empresas norteamericanas tengan uno de estos sistemas.

Si nos centramos en los sistemas de participación en las mejoras de productividad colectiva o *gain sharing*, el 81% de los encuestados que los utilizaban expresaron que el efecto del mismo sobre el rendimiento de la organización era «positivo» o «muy positivo».

En España, su utilización continúa siendo discreta. Según un estudio sobre modalidades de remuneración variable (OSORIO, 1996), realizado entre 300 empresas españolas, sólo el 3,7% de las modalidades de remuneración variable se encuadraban dentro de estos modelos.

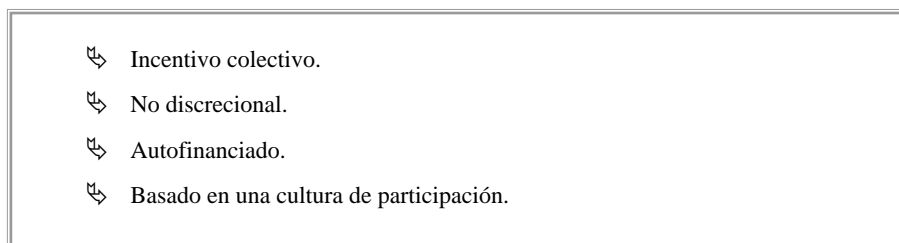
Su utilización continúa siendo, por tanto, escasa, aunque la tendencia es creciente, y ya contamos con algunas experiencias totalmente contrastadas. Sin duda, estos sistemas experimentarán una difusión importante en los próximos años, convirtiéndose en alternativa a considerar cuando una empresa decida flexibilizar sus costes y motivar al personal vinculado a su área industrial mediante la implementación de un sistema de remuneración variable, sea de «nuevo cuño», sea sustituyendo a otro cuyo funcionamiento no es satisfactorio.

## I. MARCO TEÓRICO

### 1. Definición.

El *gain sharing* o sistema de «participación en las mejoras de productividad colectiva» constituye un plan en el que se determina una bolsa o compensación grupal, basada en el reparto entre empresa y empleados de los ahorros obtenidos con las mejoras de productividad -cantidad, calidad, mermas, consumos, costes, etc.- con respecto a unos estándares de referencia previamente acordados.

La citada definición abarca una serie de aspectos importantes que distinguen a estos sistemas (**figura 2**).



**FIGURA 2.** Factores determinantes del nivel salarial.

1. **Se trata de un incentivo colectivo.** Las bonificaciones se basan en el rendimiento de la organización, unidad o grupo de la misma, y se distribuyen entre todos los miembros que configuran el colectivo.
2. **No es un sistema discrecional.** Requiere la existencia previa de una fórmula y un mecanismo de desembolso y reparto. Si todos los implicados no conocen y *comprenden* sobre qué base se hace el cálculo de las bonificaciones, se perdería gran parte del sentido que tiene el modelo.

Especialmente, cuando el grado de confianza de los empleados en la dirección no es el óptimo, un sistema discrecional, escasamente objetivo o poco claro, despierta inevitablemente sospechas y recelos por parte del personal.

Si las fórmulas que enlazan los *inputs* (resultados) con los *outputs* (recompensas) del modelo presentan el «efecto caja negra», los participantes tienden a pensar que la dirección va a manipular las variables del sistema en perjuicio de los intereses de los perceptores.

3. **El *gain sharing* es un sistema de remuneración variable que se autofinancia**, ya que las primas o bonificaciones se pagan solamente cuando hay ganancias para compartir. Por tanto no pone en cuestión la competitividad y viabilidad de la empresa, sino más bien al contrario, contribuye a generar la idea de que el trabajo es un proceso constante de mejora continuada.
4. Por último, y no por ello menos importante, **el *gain sharing* constituye un sistema cultural basado en los principios de la gestión participativa**. La experiencia muestra de modo taxativo que este sistema no resulta efectivo dentro de un entorno laboral tradicional y autocrático. En consecuencia, las organizaciones que se planteen la posibilidad de implementar uno de estos sistemas, deben considerar si su filosofía y métodos de gestión son el «caldo de cultivo» adecuado.

Otra de las características distintivas de esta modalidad de remuneración variable es su ámbito de aplicación. Los sistemas de *gain sharing* surgieron y continúan siendo aplicados básicamente en ámbitos industriales. Existen, no obstante, experiencias con buenos resultados en otros sectores, incluyendo los servicios (VV.AA., 1987), pero con un grado de difusión considerablemente menor.

## 2. Origen y evolución histórica.

Para encontrar un referente histórico como punto de partida de los sistemas de *gain sharing*, es costumbre remontarse a una experiencia de la *Lincoln Electric Company*, empresa creada en 1895 en Cleveland, dedicada en la actualidad a la producción de equipos para soldadura con arco. Desde su incorporación en 1907, James F. Lincoln, hermano menor del fundador, comenzó a expandir en la cultura existente su particular filosofía y creencias sobre las relaciones industriales, sobre todo después de asumir la máxima responsabilidad de la compañía en 1914.

Sus ideas, influidas por sus años como deportista de éxito en la universidad, se resumen en varias máximas, de las cuales destaca la siguiente: «ningún esfuerzo colectivo tiene posibilidades de éxito sin el trabajo en equipo».

Tales principios impregnaron y marcaron su gestión durante los más de 50 años que estuvo al frente de la compañía. En cuanto a la política retributiva, estableció que los incentivos son más eficaces cuando son proporcionales a la producción conseguida.

Desde entonces existe en esta compañía centenaria un singular sistema de «participación en las mejoras de productividad colectiva», que es objeto de estudio en múltiples foros (véase CHILTON, 1993), muy integrado en la cultura de la compañía, y que presenta iniciativas tan particulares como la de que los empleados deben volver a realizar las piezas defectuosas fuera del horario de trabajo -además de incluir la calidad como un factor del sistema-.

Prescindiendo de la singularidad anecdótica de este sistema, cabe señalar al *plan Scanlon*, como el primer, y posiblemente el más conocido de los sistemas de participación en las mejoras de productividad colectiva. Fue desarrollado a mediados de los treinta por Joseph N. Scanlon, líder sindical de la *Steel worker's union* (FROST, WAKELEY y RUTH, 1974; GRAHAM-MOORE y ROSS, 1983).

El *plan Scanlon* significó un cambio muy drástico para la época. Consistía en comprometer los esfuerzos del personal de la compañía para mejorar la productividad y reducir los costes. El presidente de la *Empire Steel & Tinsplate Company* decidió dar una oportunidad a la idea de *Scanlon*. La iniciativa tuvo un gran éxito, e incluso se le atribuyó el mérito de haber permitido a la empresa sobrevivir a la depresión económica.

La noticia se extendió, y pronto Scanlon se dedicó a desarrollar su sistema en otras compañías. Incluso llegó a estar asociado al MIT y a Douglas McGregor, bien conocido por sus planteamientos motivacionales en torno a la «Teoría X-Teoría Y». McGregor encontró en el método de Scanlon un excelente medio para la aplicación de su teoría, y lo expuso con detalle en sus investigaciones sobre la materia.

Algunos autores consideran que este método no debería ser considerado meramente como un plan más de incentivos (FROST, WAKELEY y RUTH, 1974; LESIEUR, 1958). De hecho, los primeros planes no contemplaban las bonificaciones: constituían simplemente un método orientado a lograr el compromiso del personal. Las compensaciones no se añadieron al programa hasta comienzos de los cuarenta. Desde entonces son un elemento integral del proceso.

Ése es, precisamente, uno de los puntos fuertes del *plan Scanlon*: el reconocimiento de que un compromiso de participación y de resolución conjunta del problema no es suficiente. *La utilización eficaz de la participación requiere una congruencia o concordancia entre la política retributiva y el estilo de dirección.*

Dentro de los planes estandarizados, y poco después del desarrollado por Scanlon, surge el *plan Rucker*, diseñado por el economista Allen Rucker, de la consultoría *Eddy-Rucker-Nichols*, que se especializó en el mismo durante más de treinta y cinco años.

También constituye un hito importante en el desarrollo de los sistemas de *gain sharing* el modelo creado a finales de los setenta por el ingeniero industrial Mitchell Fein, *IMPROSHARE -Improved productivity through sharing-* (FEIN, 1981).

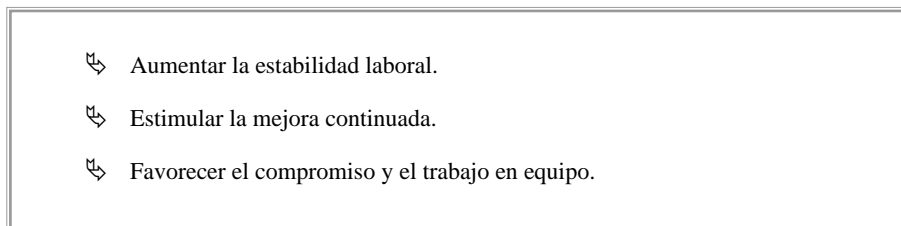


Todos estos sistemas incluyen principalmente factores relacionados con la actividad (cantidad) y los costes. Por el contrario, actualmente se tiende a ampliar estos factores tradicionales incluyendo medidas de calidad, satisfacción del cliente, seguridad, absentismo, etc.

### 3. Objetivos del sistema.

Los objetivos que persiguen los sistemas de participación en las mejoras de productividad colectiva son en general los mismos que los de cualquier sistema de remuneración variable, es decir, **dinamizar el potencial humano disponible**, creando motivaciones positivas que orienten el esfuerzo de los empleados hacia la consecución de los objetivos de la organización, a la vez que **flexibilizar los costes salariales**, vinculando una parte de éstos a los resultados empresariales.

Existen, sin embargo, otros objetivos más específicos de los sistemas de participación como el *gain sharing* (**figura 3**):

- 
- ↪ Aumentar la estabilidad laboral.
  - ↪ Estimular la mejora continuada.
  - ↪ Favorecer el compromiso y el trabajo en equipo.

**FIGURA 3.** Objetivos específicos del *gain sharing*.

#### 3.1. Aumentar la estabilidad laboral.

Con la remuneración fija, las empresas sólo pueden aligerar los costes en épocas desfavorables mediante el redimensionamiento de las plantillas. Esta solución, poco aceptada por los empleados en cualquier caso, lo es menos aún en una compañía que persigue activamente el esfuerzo y compromiso de sus empleados. ¿Cómo puede alguien estar implicado y comprometido, cuando corre el riesgo de ser despedido ante la primera señal de alerta?

La flexibilización de los costes como consecuencia de la existencia de un componente variable en la compensación disminuye el riesgo de reducciones de mano de obra y, por lo tanto, refuerza la estrategia de estabilidad laboral, que a su vez favorece el progreso de una gestión participativa.

### 3.2. Estimular la mejora continuada.

Uno de los factores clave de un sistema de remuneración es su capacidad para generar un estímulo permanente sobre el rendimiento de la organización.

Un sistema de *gain sharing* bien diseñado permite generar y mantener ese estímulo continuo, como consecuencia de la percepción de que toda mejora incide sobre las ganancias obtenidas. Difícilmente una compañía puede lograr una posición competitiva hoy en día, si sus empleados no obtienen un beneficio tangible de los incrementos en el rendimiento empresarial.

### 3.3. Favorecer el compromiso y el trabajo en equipo.

El *gain sharing* representa una respuesta adecuada a las necesidades empresariales del momento. Es difícil encontrar una compañía que no aspire a lograr el compromiso del personal, la gestión participativa, la mejora de las condiciones de trabajo, o el espíritu de equipo. Éstos son objetivos genuinos que ofrecen la posibilidad de lograr progresos en la competitividad y el rendimiento de la organización.

Sin embargo, estas nuevas metas no están respaldadas por los sistemas retributivos tradicionales (incrementos por mérito discrecionales, primas de producción por actividad...) que fueron ideados en otra época, bajo diferentes condiciones económicas, sociales y comerciales, y con criterios de gestión también diferentes.

Es indudable que se puede aumentar el compromiso del personal, sin necesidad de cambiar el sistema retributivo. Sin embargo, hace ya bastantes años que la experiencia y la literatura especializada muestran que la evolución hacia una cultura de compromiso puede fracasar finalmente sin un sistema de remuneraciones que apoye la transición (LAWLER y BULLOCK, 1978; OSORIO, 1993; PATTEN, 1977; PATTEN y FRASER, 1975).

Las ventajas intangibles que resultan del compromiso -mayor influencia en las decisiones, el sentimiento de orgullo y realización que acompaña a la contribución, y la satisfacción que produce ser miembro de un equipo- pueden sostener el esfuerzo de un empleado hasta cierto punto. Pero, más bien temprano que tarde, esa buena disposición se convierte en rutina.

El personal advierte que los beneficios económicos resultantes de su compromiso son acumulados enteramente por la compañía, y comienza a preguntarse cuál es la ganancia para él. Es ilusorio creer que los empleados harán una contribución cada vez mayor, indefinidamente, mientras perciban que los frutos de su esfuerzo son acumulados exclusivamente por la empresa.

Por supuesto, el *gain sharing* es un buen método para resolver este problema de un modo certero y preciso. La empresa y el personal son socios en una meta común, con lo que se elimina una barrera para lograr una cultura de alto compromiso.

#### 4. Conclusiones.

Así pues, el *gain sharing* para ser eficaz, debe estar asociado con un proceso de compromiso del personal, respaldado de modo claro y activo por la dirección.

Una compañía no puede «comprar» este compromiso exclusivamente a través de un determinado sistema retributivo. Solamente se puede obtener a través de los sistemas, procesos y prácticas que institucionalizan y consolidan el compromiso.

Entonces, ¿cuándo está lista una organización para la implementación de un sistema como el *gain sharing*? Consideramos como requisito mínimo para la aplicación de un programa de este tipo el que la dirección esté inequívocamente comprometida con el cambio, con una decisión clara de evolucionar hacia una cultura de compromiso y participación.

Ello requiere un esfuerzo por intensificar los flujos de comunicación, implementar alguno de los métodos básicos de estímulo del compromiso, y enfrentarse sin ambages a los factores que obstaculizan o impiden el cambio.

Insertar un programa de *gain sharing* en un entorno carente de participación real en otros planos puede generar tensiones dentro de la organización.

Aquellas organizaciones que no reconocen la necesidad del cambio y que no han comenzado la transición hacia una cultura participativa, no están listas para un sistema como el *gain sharing*.

Por el contrario, para una organización empeñada en esta transformación, un sistema de participación en las mejoras de productividad colectiva, puede representar una poderosa herramienta para acelerar y consolidar el proceso. Así queda expuesto en la siguiente cita de Edward OST (OST, 1989):

«los responsables de programas de *gain sharing*, tanto los que han tenido éxito como los que no, aseguran que adoptar una cultura participativa es el factor más decisivo para trabajar con estos programas. Los programas exitosos incorporan una cultura de participación semejante (...) Los menos exitosos se caracterizan por las contradicciones internas, en las cuales el compromiso de participación es afectado por acciones que, con frecuencia, desacreditan el programa a los ojos del personal».

## II. CRITERIOS DE IMPLEMENTACIÓN

### 1. El grupo.

La primera decisión que debe ser tomada en el diseño de un sistema de *gain sharing* es acerca de quiénes integrarán el grupo. Es una decisión previa, porque la fórmula más adecuada, el criterio de reparto, la frecuencia de los abonos, y otras decisiones dependerán muy probablemente de la elección previa que se realice del colectivo. Así, por ejemplo, cuanto mayor sea el colectivo incluido en el sistema, mayor número de factores deberá contemplarse en la fórmula.

Existen dos opciones fundamentales, con múltiples derivaciones:

#### *1.1. Limitación a un área funcional o nivel jerárquico.*

La aplicación más habitual es incluir a una fábrica o área de producción. Es el ámbito en el que surgieron estos sistemas, y se adaptan muy bien a los factores críticos de rendimiento o productividad de este entorno.

Además, como hemos visto anteriormente, existen modelos de remuneración variable que en principio se adaptan mejor a otras áreas de la organización, como puede ser la participación en los beneficios y los incentivos individuales.

También es habitual la exclusión de los directivos, cuyos incentivos suelen basarse en los beneficios, la facturación, la rentabilidad o el incremento del valor de las acciones de la empresa.

Algunas organizaciones excluyen al personal que determina la cuantificación de los valores alcanzados en cada factor crítico de rendimiento que contempla el plan, ya que su inclusión comprometería la objetividad de su trabajo.

Aunque el argumento es defendible, esta exclusión no es ni frecuente ni justa. Esas personas forman parte del equipo tanto como cualquier otro empleado y su exclusión podría generar una fisura dentro del colectivo.

#### *1.2. Toda la empresa.*

Esta opción ayuda a promover la idea de que todos los empleados se hallan embarcados en un mismo proyecto en la búsqueda de unos objetivos comunes: no existe distinción entre categorías o departamentos. El principal inconveniente reside en la dificultad para encontrar una fórmula general que abarque a toda la organización.

Como solución, se opta a veces por dividir la organización en varios niveles, cada uno con su propia fórmula, basándose el incentivo de cada empleado en los resultados del nivel o niveles que corresponden a su ámbito de responsabilidad.

De esta manera, el empleado puede identificarse mejor con una fórmula que contempla únicamente el rendimiento de su propia área de trabajo. Al mismo tiempo, al ser miembro de un grupo relativamente pequeño, percibe una mayor influencia de sus acciones sobre las variables objeto de evaluación. Ello suele generar un mayor entusiasmo con el plan y eleva la motivación para incrementar el rendimiento.

La segmentación por niveles entraña, sin embargo, riesgos de agravio comparativo si los estándares de partida y las metas de cada grupo no están equilibrados. También plantea inconvenientes de tipo administrativo, por su mayor complejidad, especialmente cuando sí se producen movimientos del personal entre diferentes grupos.

No obstante, a pesar de la mayor complejidad de estos sistemas, existen organizaciones en las que funcionan con éxito. Un ejemplo típico como el de la **figura 4** (ejemplo de ponderación de las fórmulas), se produce en una fábrica de componentes de alta tecnología, que fracciona la prima en tres niveles. La planta en cuestión está dividida en quince unidades, que representan las diferentes fases del proceso de fabricación. El personal asignado a cada una de estas unidades percibe una bonificación, cuya parte más importante procede de las ganancias obtenidas por las mejoras de productividad colectiva de su unidad.

	FÓRMULA DE EQUIPO	FÓRMULA DE FÁBRICA	FÓRMULA DE EMPRESA
Personal de los equipos .....	60%	30%	10%
Personal de apoyo en fábricas .....	40%	50%	10%
Personal <i>staff</i> .....	25%	25%	50%

**FIGURA 4.** Ejemplo de ponderación de las fórmulas.

La fábrica consta físicamente de dos edificios separados. Los empleados de cada unidad también participan en una prima generada a partir de la optimización de los costes del edificio, que son difíciles de atribuir específicamente a una unidad. Para el personal de apoyo a las unidades, cuya tarea tiene que ver más con el conjunto de la fábrica que con una unidad específica, esta bonificación tiene el mayor peso en la configuración de su bonificación total.

Finalmente, existe un fondo de participación común para el conjunto de la planta, que incluye la suma de rendimientos a nivel de fábrica y los costes generales (administrativos, mantenimiento y limpieza, material de oficina, comunicaciones, etc.). Para los empleados de *staff* -básicamente personal administrativo- supone la parte más importante de su prima, dentro de este sistema de *gain sharing*.

La complejidad del sistema se soslayó, mediante un esfuerzo considerable en la formación del personal y en la comunicación del programa.

## 2. La fórmula de participación.

Las empresas que estén dispuestas a compartir con su personal las ganancias vinculadas con el aumento de los rendimientos de la organización, deben tener un método para estimar con precisión dicho incremento. La fórmula constituye el medio para cumplir con ese objetivo.

Se trata, pues, de un elemento clave de un sistema de *gain sharing*. Determina los incrementos requeridos para obtener un excedente a repartir y, en consecuencia, concentra los esfuerzos del personal en los factores cruciales.

Aunque existen varias opciones viables para cada uno de los elementos del plan, la fórmula es el único con una flexibilidad casi ilimitada. La fórmula se puede concebir para recompensar los rendimientos en prácticamente todos los aspectos que son importantes para el éxito de la empresa, desde la productividad -cantidad- hasta la calidad, los costes, el absentismo, la satisfacción del cliente, la seguridad en el trabajo, etc.

La organización, al plantearse la implementación de un sistema de participación en las mejoras de productividad colectiva no debería perder la oportunidad de ajustar la fórmula a sus necesidades específicas. De ningún modo es necesario ni recomendable utilizar una fórmula ya experimentada por otra compañía. La fórmula debe ser estudiada y diseñada con detenimiento, rigor y precisión para que incluya aquellos factores críticos para el negocio de cada empresa.

La variedad de fórmulas que se puede utilizar en un plan de *gain sharing*, puede agruparse en tres categorías diferenciadas:

### 2.1. Fórmulas de productividad física.

Incrementar la productividad significa conseguir un mayor rendimiento por aquello que se ha incorporado al proceso productivo. Si bien la productividad ha estado tradicionalmente asociada con la eficiencia de la mano de obra -especialmente con la mano de obra directa-, en realidad el concepto es mucho más amplio. Todas las organizaciones utilizan otro tipo de recursos: materia prima, capital, energía...

Cuando una organización intenta calcular la productividad sobre la base de variables expresadas en pesetas u otra unidad monetaria, suelen surgir problemas. Los cálculos que se hacen en unidades monetarias están influenciados por las fluctuaciones en los precios, lo cual no sirve para una estimación clara y precisa y, sobre todo, comparable en el tiempo.

Por ello, es preferible evaluar la productividad en unidades físicas. Las fórmulas de *productividad física* utilizan variables de rendimiento que están, en su mayoría, bajo el control de la organización y de su personal, siendo menos dependientes de las condiciones del mercado o de otras situaciones ajenas a la organización.

Dentro de los planes estandarizados basados en la productividad física, tenemos el IMPROSHARE (*Improved productivity through sharing*), que utiliza estándares de mano de obra directa para medir la productividad colectiva.

Este modelo de plan estándar, utilizado para medir la productividad en unidades físicas, fue desarrollado por Mitchell FEIN en la década de los 70 (FEIN, 1981). En general, la utilización de un plan estándar puede ser interesante debido a que su eficacia ha sido probada en otras organizaciones. A pesar de ello, recomendamos tener la precaución de asegurarse de que la fórmula estandarizada se adecue a las necesidades de la empresa, sus sistemas de información y sus criterios de remuneración.

Los pasos a seguir, como podemos comprobar en la siguiente figura (modelo de fórmula IMPROSHARE), son los siguientes:

<p><b>DATOS BÁSICOS</b></p> <p>Producto A - 300 unidades producción            Producto B - 500 unidades producción            Producto C - 200 unidades producción</p>
<p><b>ESTÁNDARES DE MANO DE OBRA DIRECTA/HORA/UNIDAD</b></p> <p>Producto A - 4            Producto B - 2            Producto C - 2</p>
<p><b>FACTOR BÁSICO DE PRODUCTIVIDAD</b></p> $\frac{\text{Total de horas trabajadas}}{\text{Horas obtenidas de mano de obra directa}} = 2,05$

.../...

.../...

CÁLCULO DE LA FÓRMULA	
Producto A: 300 unidades x 4 horas x 2,05 .....	2.460
Producto B: 500 unidades x 2 horas x 2,05 .....	2.050
Producto C: 200 unidades x 2 horas x 2,05 .....	820
Horas IMPROSHARE .....	5.330
Horas reales .....	4.820
Ganancia .....	510
Participación del empleado (50%) .....	255
Porcentaje de bonificación .....	5,29%

**FIGURA 5.** Modelo de fórmula IMPROSHARE.

- 1.º Multiplicar las unidades producidas en el período por el correspondiente estándar de mano de obra directa expresado en horas. Los datos obtenidos a partir de esta operación hacen referencia exclusivamente a la mano de obra directa.
- 2.º Se incluye la mano de obra indirecta en la fórmula a partir del factor básico de productividad. Este factor representa la relación en el período base, entre las horas reales trabajadas por todos los empleados y el valor del trabajo en horas producido por esos empleados, de acuerdo con las estimaciones de los estándares de mano de obra utilizados en el período base (normalmente, el año que precede al lanzamiento del plan de *gain sharing*).
- 3.º Después de incluir el valor del factor básico de productividad en la fórmula para cada producto, se suman las cifras resultantes para obtener las horas IMPROSHARE. Esta cifra representa el total de horas que se han invertido en el período básico de eficiencia -ejercicio anterior- para producir el rendimiento buscado.
- 4.º Si a las horas IMPROSHARE restamos el total de horas del período obtenemos el número de horas ahorradas en el proceso productivo.
- 5.º Dividimos la participación del empleado en los beneficios (50% en el plan IMPROSHARE) por las horas reales trabajadas, para obtener el porcentaje de bonificación en el período.

El plan IMPROSHARE contempla un tope o límite del 30% sobre el pago de las bonificaciones para evitar que un incremento sostenido provoque el pago de bonificaciones cada vez más altas y de forma indefinida.



## 2.2. Fórmulas financieras.

Si bien limitar las ganancias a repartir exclusivamente a los factores que los empleados controlan parece una decisión obvia, puede generar algunos problemas.

Se puede dar el caso de que la empresa aumente las primas cuando la rentabilidad de la empresa es baja, o incluso negativa. Una compañía puede tener los empleados más productivos de su sector, pero si los costes de su materia prima aumentaran espectacularmente, o la intensa competencia obligara a bajar el precio de sus productos o servicios, podría enfrentarse a serias dificultades financieras.

En estas circunstancias, la remuneración variable no cumpliría una de sus misiones fundamentales: pagar más al personal cuando el resultado de la empresa lo justifica, y reducir los costes en los tiempos difíciles.

Para solventar este problema, se han desarrollado fórmulas que relacionan las bonificaciones más estrechamente con el rendimiento financiero, en la búsqueda de una situación en la que se alinean los intereses económicos de empleados, dirección y accionistas. Se trata del denominado «*principio del destino común*».

La aplicación de una fórmula financiera aumenta la necesidad de formar al personal y suministrar información, para que los empleados comprendan bien el negocio y los factores externos que pueden incidir en el rendimiento financiero.

La clave para la elección entre una de estas dos fórmulas está en la respuesta que la dirección dé a la siguiente cuestión: ¿se desea recompensar a los empleados por los incrementos que están bajo su control, o se pretende relacionar el pago con una más amplia estimación del rendimiento empresarial?

Dentro de los planes estandarizados basados en este tipo de fórmulas, que han sido utilizados durante años, están el *plan Scanlon*, el *plan Rucker*, y el *Multi-Cost*. Este último es una versión modificada del *plan Scanlon*.

Como se puede observar en la **figura 6** la fórmula tradicional del *plan Scanlon* relaciona los costes de mano de obra con la venta de la producción.

Ventas .....	600.000
Menos devoluciones, descuentos, rebajas .....	15.000
Ventas netas .....	585.000
Incremento/disminución (cambios en el inventario) .....	75.000
Valores de venta de la producción .....	660.000
Costes de mano de obra previstos (20%) .....	132.000
Costes reales de mano de obra .....	120.000
Fondo de bonificaciones .....	12.000
Menos participación de la compañía (25%) .....	3.000
Participación del personal .....	9.000
Menos contribución al fondo de reserva eventual (25%) .....	2.250
Suma a ser distribuida .....	6.750
Masa salarial fija .....	105.000
Porcentaje de la bonificación sobre el fijo .....	6,4%

En miles de pesetas

**FIGURA 6.** Fórmula del *plan Scanlon*.

Los pasos a seguir son los siguientes:

- 1.º Determinación del valor de las ventas.
- 2.º Cálculo de las ventas netas deduciendo el valor de las devoluciones, descuentos y rebajas al valor del punto anterior.
- 3.º Sumar a las ventas netas el valor de los cambios en el inventario.
- 4.º Calcular el coste esperado de la mano de obra aplicando un porcentaje a los valores de venta de la producción. Este porcentaje debe representar el promedio de los costes de mano de obra en relación con el valor de la producción durante un período previo.
- 5.º Determinar la ganancia restando de los costes previstos, los costes de la mano de obra real.
- 6.º Tradicionalmente, se deduce del fondo de bonificaciones un 25% como participación de la compañía en las ganancias.

- 7.º Se debe restar de la última cifra un 25% destinado al fondo de reserva eventual. Su objetivo es que la compañía pueda recuperar una parte de las ganancias si se produjera un período de déficit en el caso de que los costes reales de mano de obra superasen el promedio previsto.
- 8.º La cifra resultante se distribuye entre los empleados como un porcentaje cuyo valor se determina al dividir su valor por la masa salarial fija.

En la **figura 7** podemos observar cómo el plan *Multi-Cost* amplía significativamente la idea original de Scanlon, incluyendo otros costes adicionales, además de la mano de obra.

Ventas .....	692.000
Menos devoluciones, descuentos, rebajas .....	10.800
	681.200
Ventas netas .....	681.200
Incremento/disminución (cambios en el inventario) .....	65.600
	746.800
Valores de venta de la producción .....	746.800
Costes previstos (81%) .....	604.908
Costes reales	
Mano de obra .....	117.814
Materia prima .....	308.168
Energía .....	62.878
Otros .....	103.948
	593.008
Total .....	593.008
Fondo de bonificaciones .....	11.900
Menos participación de la compañía (65%) .....	7.735
	4.165
Participación del personal .....	4.165
Menos contribución al fondo de reserva eventual (20%) .....	833
	3.332
Suma a ser distribuida .....	3.332
Masa salarial fija .....	106.498
Porcentaje de la bonificación sobre el fijo .....	3,1%

En miles de pesetas

**FIGURA 7.** Fórmula del *plan Multi-Cost*.

Una de las ventajas que aporta el *plan Multi-Cost* es su flexibilidad. La compañía puede incluir sólo dos o tres partidas de costes, tal como vemos en el ejemplo, o también todos los costes operativos de la empresa.

Cualquier tipo de coste que se incluya se maneja igual que en el *plan Scanlon*, es decir, asignando un porcentaje sobre la base de la relación histórica entre dichos costes y los valores de venta de la producción. Los costes reales se deducen del valor asignado y la diferencia se comparte entre la compañía y los empleados.

### 2.3. Fórmulas de factores múltiples.

La tercera categoría de las fórmulas de *gain sharing* es más reciente que las anteriores. Recordemos que las fórmulas financieras se remontan a los primeros tiempos del *gain sharing*, mientras que las de productividad física llevan funcionando entre 30 y 40 años.

En cambio, la utilización de factores múltiples (*family of measures*) es relativamente reciente. Sin embargo, su uso está aumentando rápidamente, ya que ofrecen varias ventajas que permiten obviar las limitaciones de las otras dos.

En efecto, las fórmulas de productividad física se limitan a lo que su nombre indica. Las fórmulas financieras, aunque más amplias, también se hallan restringidas básicamente al cálculo de las compensaciones por las mejoras obtenidas en los costes. Además, el cálculo puede ser afectado por numerosas variables externas y los empleados no tener una idea clara de qué necesitan hacer para obtener sus recompensas.

En contrapartida, los programas de factores múltiples han sido estructurados para recompensar explícitamente diferentes factores como la calidad, seguridad, eficiencia en la distribución o expedición, asistencia, satisfacción del cliente, y muchos otros. Es evidente que éstas no son variables directamente relacionadas con los costes, y por ello difíciles de contemplar en las fórmulas financieras.

Básicamente, los factores múltiples definen cualquier fórmula de participación en las ganancias que utilice cálculos variados e independientes. Cada ganancia (o pérdida) se calcula por separado y luego se suman para determinar el monto del fondo de bonificación.

Las mayores ventajas que ofrece esta alternativa es su mayor flexibilidad y adaptación. Permite desarrollar un plan que contemple todas las variables de rendimiento relevantes para el éxito de la empresa, y a la vez enviar a los empleados un mensaje muy explícito acerca de los factores de progreso que producen bonificaciones.

Estas ventajas no se obtienen sin pagar un precio por ello, ya que el proceso de diseño es, por lo general, más largo y laborioso. Deben seleccionarse diversos factores potenciales de rendimiento y considerar varias alternativas en repetidas ocasiones. También se necesitarán mayores recursos para la implementación y comunicación.

### 3. La línea de base (estándar de referencia).

Antes de emprender un programa de *gain sharing* una compañía debería estar en condiciones de responder a la siguiente pregunta: ¿bonificación a cambio de qué?

Existen dos cuestiones a tratar al respecto. La primera es la determinación inicial de un valor de base para el cálculo o las estimaciones. Una compañía no puede calcular una ganancia sin esta referencia. La segunda cuestión se relaciona con la manera en que la línea de base puede cambiar en futuras etapas.

Estas decisiones acerca de «la línea de base» están lejos de ser irrelevantes, puesto que determinan el nivel de remuneración y están en estrecha relación con el grado de equidad que refleja el sistema de *gain sharing*.

#### 3.1. Determinación de la línea de base.

Las líneas de base se pueden clasificar en dos categorías, con muchas variantes entre las mismas. Las *líneas de base históricas* que incluyen todas las que reflejan un nivel de rendimiento anterior; y las *líneas de base objetivo*, en las que se determina un nivel de referencia futuro que supera los niveles previos de rendimiento.

La mayor ventaja de las *líneas de base históricas* es su credibilidad. Con ella, una compañía comparte con sus empleados cualquier mejora en los rendimientos, respecto a etapas anteriores. Los participantes en un programa de participación están más dispuestos a considerarla como justa y equitativa.

No obstante, existen algunas ventajas coyunturales para una *línea de base objetivo*:

- La historia reciente puede no ser válida como un indicador del estado actual de las variables de rendimiento seleccionadas, como consecuencia de los cambios en los productos, procesos, tecnologías, etc.
- Cuando la organización no es competitiva o atraviesa dificultades financieras, los progresos históricos simplemente no son suficientes para justificar un aumento en las compensaciones.

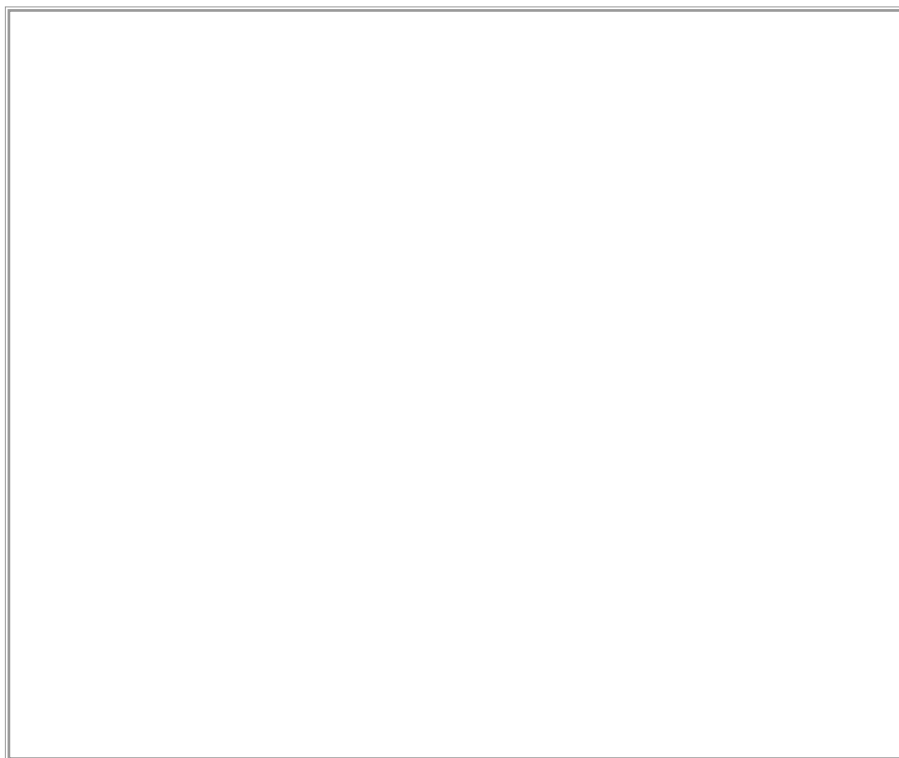
- Las bonificaciones se pueden condicionar al logro de metas contempladas en el plan estratégico, fomentando así la identificación del personal con dichas metas.
- En el lanzamiento de un nuevo negocio, o donde se aplican nuevos parámetros, no existen antecedentes históricos.

Como en otras decisiones acerca de la planificación de un programa de *gain sharing*, no existen *a priori* respuestas correctas o erróneas respecto de la línea de base. La elección se debe hacer teniendo en cuenta consideraciones de orden cultural, circunstancias comerciales y equidad del sistema.

1. *Líneas de base históricas*. Si optamos por este tipo, debemos decidir qué período utilizar. El período de tiempo elegido puede ser tan breve como el último trimestre o tan largo como el promedio de los tres o cinco años anteriores.

Para tomar la decisión adecuada, es de gran utilidad representar gráficamente los datos históricos con sus estimaciones pertinentes.

Los dos diagramas de la **figura 8** muestran tres años de trayectoria, con la misma estimación promedio.



**FIGURA 8.** Líneas de base históricas.

Sería perfectamente razonable utilizar el promedio de los tres años como línea de base en el caso del gráfico superior. El rendimiento ha variado de un período a otro, pero a la larga evidentemente ha sido bastante estable. El promedio de los tres años es una buena muestra del estado actual de esta variable.

El gráfico inferior es un caso diferente (**figura 9**). Aquí también hay oscilaciones en el corto plazo, pero lo más importante es que hay una clara tendencia ascendente. El valor de esta variable ha aumentado notablemente durante el período de los tres años. En este caso, utilizar el promedio de los tres años podría resultar un error, puesto que la organización está actualmente muy por encima de ese nivel.

En ese caso una compañía podría pagar bonificaciones muy elevadas, aun si no se hubieran logrado nuevos progresos. En ese caso, estaría compartiendo ganancias previas. En más de una ocasión por falta de experiencia se ha caído en esa trampa, y en ciertos casos ello ha llevado al fracaso del sistema.

Por lo tanto, es necesario analizar con detalle la evolución histórica con el objetivo de hallar una línea de base que refleje mejor el nivel de rendimiento actual de la organización, o bien adoptar, como alternativa, una línea de base objetivo.

En general, es recomendable tener una línea de base homogénea para cada uno de los factores. Sin embargo, en ocasiones, como resultado de un análisis minucioso y de la interpretación de los datos históricos, puede llegar a ser más adecuado utilizar diferentes períodos para establecer la línea de base de cada uno de los factores que componen el plan.

2. *Líneas de base objetivo.* Se trata de una alternativa, cuando por cualquier circunstancia no es conveniente o deseable una línea de base histórica.

En este caso, se establece como base o parámetro -sobre el que se comparten las mejoras- un nivel de rendimiento a conseguir en el futuro. El objetivo puede provenir de cualquier fuente, aunque por lo general se trata de una previsión de un rendimiento competitivo, deseado o presupuestado. También se puede determinar mediante estándares de producción, referencias de otras empresas del mismo sector o ser metas de desarrollo decididas de forma discrecional.

Las líneas de base objetivo se suelen utilizar de dos maneras. En unos casos implica el pago de una cantidad predeterminada, cuando se alcanza el objetivo. En otros, se comparten todas las mejoras producidas por encima del nivel fijado como línea de base.

Desde el punto de vista de la empresa, la ventaja de una línea de base objetivo es que el pago de las bonificaciones no se produce hasta que se supera el umbral de un rendimiento suficiente, y deviene un rendimiento satisfactorio.

Es fácil adivinar que la credibilidad de las metas es un factor decisivo para el éxito de un sistema basado en una línea de base objetivo. El rendimiento que determina la línea debe parecer razonable y la retribución tiene que ser relevante para justificar el logro de dichos niveles. Desde luego, no hay nada que pueda desarrollar más credibilidad que la participación de los integrantes del plan en la determinación de las metas.

### 3.2. Los cambios en la línea de base.

Una vez fijada la línea de base, los responsables del diseño del plan deben decidir sobre el mecanismo que determinará la evolución de la línea de base a través del tiempo.

En el diseño de cualquier sistema retributivo, no debe diferirse ningún aspecto importante, ni dejarlo para su interpretación o evaluación posterior. Este axioma es perfectamente aplicable también en este caso. Por tanto, es preciso definir por adelantado cómo se determinarán las futuras líneas de base.

En este sentido, existen tres criterios básicos para la evolución de la línea de base:

1. *Líneas de base fijas.* Los modelos más tradicionales de *gain sharing*, como el *plan Scanlon* y el *plan Rucker*, se caracterizan, al menos en su aplicación más ortodoxa, por tener líneas de base que no cambian en el tiempo.

No obstante, con una línea de base fija, en una situación de desarrollo sostenido, las bonificaciones pueden llegar a incrementarse a través del tiempo como se muestra en el gráfico superior de la siguiente figura.

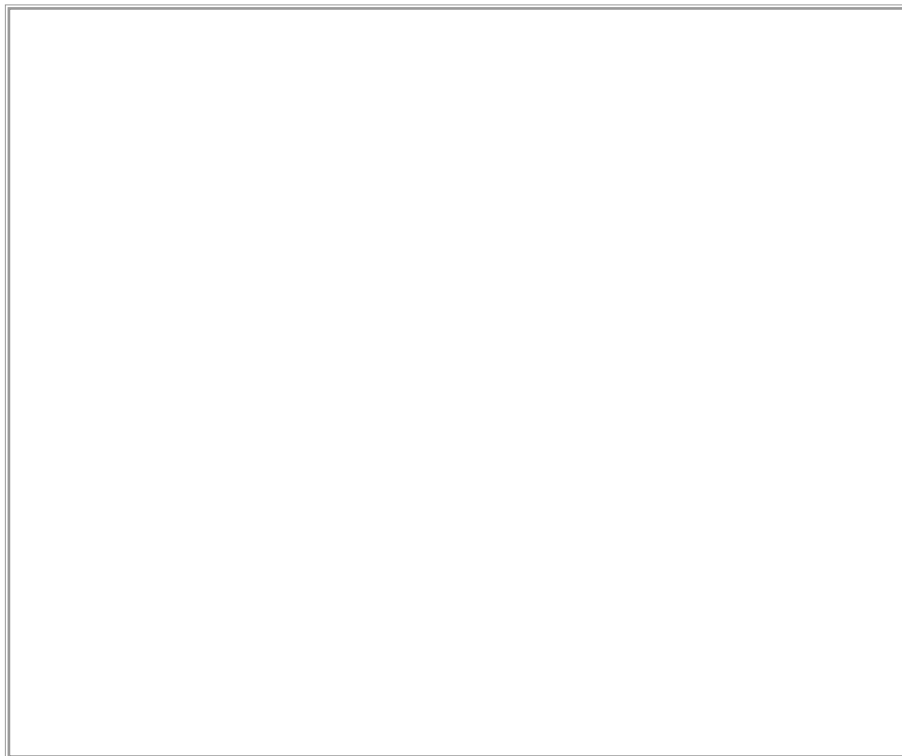


FIGURA 9. Línea de base fija y línea de base progresiva.



Si bien las líneas de base fijas no cambian habitualmente, ello no significa que *nunca* cambien. Por ejemplo, en un plan con línea de base fija, pueden introducirse cambios en la línea, que reflejen el impacto de una mayor inversión de capital (trataremos el tema más adelante). Además algunos planes limitan el pago de las bonificaciones al 30%. De este modo, aquellas bonificaciones que exceden de este nivel, pasan a una cuenta diferida de provisión para períodos de resultados más modestos. Si durante sucesivos períodos no existiera posibilidad de reembolsar estos fondos, quizá sea necesario estudiar la posibilidad de ajustar la línea de base.

Por supuesto, desde el punto de vista de los empleados, la línea de base fija es la opción más ventajosa, ya que las mejoras obtenidas en un determinado período continuarán generando bonificaciones indefinidamente. Los partidarios de este tipo de línea de base sostienen que es la única razonable, porque la compañía continuará beneficiándose de las mejoras conseguidas en años venideros.

Desde nuestro punto de vista, se trata de un argumento excesivamente simplista. Da por sentado que la participación de la compañía en las mejoras de productividad, de una u otra manera, va a parar a manos de los empresarios y/o accionistas. Aunque éste puede ser el caso en ocasiones, es bastante improbable en un entorno altamente competitivo como es el de la mayoría de nuestras organizaciones.

En estos casos, es más probable que dichas mejoras se transfieran al cliente, bajo la forma de mejoras en el servicio, en precios más bajos o menor aumento de los mismos, etc. Los competidores están al acecho, y si una compañía retuviera o absorbiera las mejoras producidas por el sistema, casi con seguridad perdería su posición competitiva. Ello no respondería a los intereses de la compañía ni de sus empleados.

Al margen de estos argumentos, una línea de base fija es difícilmente compatible con la filosofía de la *mejora continua*. Los empleados cuyos ingresos incrementan durante años con los rendimientos obtenidos en el pasado pueden estar menos motivados por conseguir nuevas mejoras, que además son cada vez más difíciles.

2. *Líneas de base progresivas o escalonadas*. En este caso la línea de base se concreta cada año, o cualquier otro período de revisión determinado, para reflejar el rendimiento del período previo. De este modo, la línea de base sube un peldaño y con ello las mejoras anteriores se eliminan del cálculo de la participación del período en curso. En la **figura 9** podemos observar cómo las consecuencias de la línea de base escalonada son evidentes si se compara con la línea de base fija.

Si se consiguiera el mismo nivel de rendimiento durante varios años, el fondo del sistema de *gain sharing* sería sensiblemente más reducido con una línea de base escalonada.

El mecanismo de la línea de base progresiva es bastante simple. La línea de base se determina cada período en función del promedio de rendimiento del año precedente. En estos casos es recomendable establecer un «suelo» o umbral mínimo para evitar recompensar un rendimiento discreto después de un año pésimo.

La mayoría de los sistemas de *gain sharing* que se fundamentan en metas, utilizan líneas de base progresivas. De hecho, estos sistemas se podrían denominar «superprogresivos», ya que las metas habitualmente representan niveles de rendimiento que son superiores a los del período precedente.

Llegados a este punto, es fácil entender que los empleados prefieran un sistema con línea de base fija, y que la dirección pueda defender la utilización de una progresiva o escalonada. Ciertamente ésta se adapta mejor a la idea de que los empleados deben ser recompensados -al menos por lo que se refiere a las percepciones variables- por las contribuciones actuales y no por un pasado brillante.

No obstante existen medios para conciliar los diferentes intereses. Uno de ellos es mediante otro componente del plan: *la participación*. Si los empleados tuvieran que superar constantemente los rendimientos del año anterior, para poder percibir bonificaciones, sería razonable que se beneficiaran con una participación relativamente mayor.

De este modo, si bien una participación del 25% puede ser razonable para los empleados cuando se aplica un programa con línea de base fija, quizá sea inadecuada con una línea de base progresiva. En estos casos es razonable que existan porcentajes de participación del 50% o más.

Otra manera de acercar posiciones distantes consiste en una tercera opción: *la línea de base fluctuante*.

3. *Líneas de base fluctuante*. Como en el caso anterior, las líneas de base fluctuantes varían sobre el rendimiento de un período anterior. Difieren de las precedentes en que el cambio es más gradual. Esencialmente, reflejan el promedio de rendimiento de varios períodos previos.

Consideremos, por ejemplo, una línea de base fluctuante de tres años. Al comenzar cada plan anual, la nueva línea de base se coloca al mismo nivel que el promedio de rendimiento de los últimos tres años.

Este tipo de líneas es conciliatoria con los puntos de vista de la dirección y del personal. La dirección está satisfecha porque la línea de base cambia cada año y, si cesara el crecimiento, la bonificación finalmente desaparecería -ello llevaría tres años en el citado ejemplo-. Por su parte, los empleados disfrutan los beneficios de su contribución al negocio durante más de un año.

Una variante de esta línea de base, cuyo uso va en aumento, utiliza los promedios de varios trimestres previos -entre 8 y 16-. En este sistema, las bonificaciones son más estables, y las mejoras producidas en un trimestre dado se reflejan inmediatamente en la línea de base.

Una cuestión inevitable cuando se considera la utilización de una línea de base móvil es qué sucede cuando las mejoras en el rendimiento se detienen, ya que se alcanza el máximo nivel posible.

Existen dos alternativas claras ante esa perspectiva. Una es replantear el programa de *gain sharing*, teniendo en cuenta otras variables de rendimiento en las cuales existan posibilidades de mejora. La otra alternativa es detener la línea de base fluctuante, convirtiéndola en fija, en un punto algo inferior al nivel actual de rendimiento. De esta manera los empleados podrían continuar percibiendo una bonificación por mantener este rendimiento extra.

Al diseñar el sistema, debe tenerse la preocupación de prever esta contingencia, especificando la posibilidad de convertir la línea fluctuante, o también la progresiva, en fija (por ejemplo, tras sucesivos aumentos de rendimiento se presenta un número determinado de períodos manteniendo el mismo nivel, el cual es además satisfactorio).

#### 4. Determinación de la participación.

Es importante definir por anticipado la proporción de las ganancias obtenidas por el sistema de participación en las mejoras de productividad colectiva. La primera reacción del personal ante la cuestión es que la participación debería ser 50/50, es decir, la compañía se queda con una mitad, y la otra se paga a los empleados. Lógicamente, este 50/50 parece equitativo, además de ser lo más frecuente en estos sistemas.

Pero esta decisión no es tan simple como parece, y el hecho de que el 50/50 parezca justo, no significa que necesariamente sea lo apropiado.

##### 4.1. Criterios de participación.

En la mayoría de los planes, la participación del empleado oscila entre un 25% y un 50%. Para determinar la proporción más equitativa se deben considerar los siguientes criterios:

1. *Tipo de fórmula.* Cuanto más amplia sea la fórmula, manteniendo constante el resto de condiciones, la participación del empleado debería ser inferior. Una fórmula amplia que abarca diversas variables, ofrece un mayor potencial de ganancias que otra destinada a recompensar una variable de rendimiento única y limitada. En este caso, puede ser necesario pagar una participación relativamente alta a los empleados con el objetivo de asegurar que su potencial como incentivo es adecuado.
2. *Intensidad del capital.* Las compañías de capital intensivo pueden tener la necesidad de retener gran porcentaje de las ganancias obtenidas mediante un sistema de *gain sharing* para financiar sus continuos programas de inversión.
3. *Decisiones acerca de la línea base.* Como comentamos en el apartado anterior, si una compañía intenta dar una imagen de equidad, no puede determinar la participación, sin considerar antes las características de la línea de base.

Por ello, la determinación de la participación se debería posponer hasta después de haber tomado una decisión con respecto a la línea de base. Como regla general, se puede apuntar que cuanto más exigente es la línea de base, mayor debería ser la participación del empleado.

#### 4.2. La participación variable.

Se trata de un aspecto innovador de los sistemas de *gain sharing* cuyas aplicaciones prácticas se realizan desde hace menos de una década y cuya difusión está siendo rápida.

Una participación variable es un acuerdo según el cual la participación del empleado no está predeterminada, sino que se calcula en función del valor de otra variable. Esta variable está siendo comúnmente una medida de *rentabilidad*.

El fondo o bolsa se calcula de la manera habitual, y luego se divide entre la compañía y sus empleados sobre la base de un sistema como el de la **figura 10**.

RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN	PARTICIPACIÓN DEL EMPLEADO EN LAS GANANCIAS
Alto .....	50%
Promedio .....	35%
Bajo .....	20%
Negativo .....	0

**FIGURA 10.** Participación variable sobre la base de la rentabilidad.

El propósito de configurar una participación variable, sobre la base de la rentabilidad *-modificador de ganancias-*, es asegurar que no se paguen altas bonificaciones en períodos de baja o inexistente rentabilidad. De este modo, la participación variable funciona a modo de válvula de seguridad.

Asimismo, comunica a los empleados la importancia capital de esa variable, ya que tiene más impacto sobre las bonificaciones del personal que si la incluimos en la fórmula.

Últimamente se están diseñando sistemas que, como parte de un cambio de cultura, incluyen otras variables como modificadores de ganancias, como la calidad o la satisfacción del cliente. De este modo se está comunicando que son metas de primer orden.

## 5. La bonificación: frecuencia y reparto.

Cuando ya tenemos todos los elementos que permiten configurar el volumen del fondo destinado a la bonificación, quedan dos cuestiones relevantes: ¿con qué frecuencia se les pagará la participación a los empleados?, y ¿qué método de distribución o reparto se utilizará?

### 5.1. Frecuencia.

El objetivo a alcanzar es conseguir un equilibrio entre dos aspectos que pueden estar contrapuestos. Por un lado se deben pagar las bonificaciones frecuentemente, de modo que la recompensa sea una consecuencia inmediata de las conductas que generaron los beneficios.

Entre las investigaciones sobre modificación de conducta existe un consenso general sobre la tesis de que la recompensa frecuente y contingente a la conducta deseada aumenta la probabilidad de que ésta vuelva a producirse, y de este modo que se incorpore al patrón conductual del individuo.

Así, cuando una compañía pretende que sus empleados estén más comprometidos con la mejora de los rendimientos, debe recompensarles con la mayor celeridad posible tras la consecución de éstos.

Por otro lado, el marco del condicionamiento operante prevé que, además de la contingencia conducta-recompensa, debe considerarse también el valor de esta última. Una compensación insignificante no puede ser efectiva en la adquisición de conductas.

De este modo, como cuanto más frecuente es el pago de la participación, más pequeño será su volumen, es importante encontrar la frecuencia de pago que optimice el efecto sobre el rendimiento de la relación *frecuencia/valor* de la recompensa.

La mayor parte de los planes, aunque utilizan un período de devengo anual con objeto de simplificar los cálculos del sistema y evitar los efectos de bruscas fluctuaciones en cortos períodos, efectúan abonos de las bonificaciones sobre una base mensual o trimestral.

Algunas empresas argumentan que los pagos menos frecuentes son convenientes para resguardar al personal de su propia falta de previsión. Un largo período de substanciales bonificaciones pagadas mensualmente -argumentan-, podría inducir a los empleados a adaptar su nivel de vida, adquiriendo compromisos financieros adicionales. Pero la compensación variable, así como puede aumentar, puede disminuir, y el empleado poco previsor podría enfrentar serias dificultades financieras si la bonificación declinara o desapareciera durante un cierto período. Por otro lado, si la bonificación se pagara sólo una o dos veces al año, es menos probable que el personal dependiera de ella para contraer compromisos financieros más allá de los que le permiten sus ingresos regulares.

Aunque el argumento puede parecer un poco fuera de lugar y paternalista, ciertamente es válido bajo una cultura laboral como la predominante en nuestro entorno.

Finalmente, cabe señalar que el límite en cuanto al diseño de este elemento del plan está en la imaginación del equipo responsable de su planificación. Por ejemplo, existe algún sistema en el que la frecuencia de pago es *variable*. En este caso, las ganancias generadas por el sistema se acumulan hasta generar una bolsa previamente determinada. Cuando se alcanza dicha cantidad se realiza el abono.

Este sistema garantiza que los pagos se hagan solamente cuando la cantidad de dinero reunido es significativa.

### 5.2. El reparto.

El método de distribución es uno de los componentes que genera más controversias. Existen tres alternativas básicas para la realización del reparto:

1. *Reparto proporcional al salario*. En este caso la bonificación total se distribuye en proporción al salario de cada empleado. El principal argumento en favor de esta alternativa es que mantiene la integridad de la estructura salarial. Se supone que las diferencias en el salario fijo reflejan los niveles de contribución de cada empleado.

Sin embargo, los equipos de diseño de sistemas de *gain sharing* a menudo encuentran razones para descartar este criterio de reparto. El *gain sharing* es un sistema que premia al grupo de trabajo, y las diferencias de pago entre los componentes del mismo pueden atentar contra la cohesión del equipo. Por otro lado, la premisa de que aquellos que perciben un salario mayor contribuyen más a un resultado concreto del equipo es una suposición discutible. Algunos de los empleados mejor remunerados pueden ser de hecho los peores integrantes de un equipo, y viceversa.

2. *Reparto lineal*. En este caso la bonificación se divide por el número de participantes. Cada empleado recibe la misma cantidad en concepto de bonificación. Este criterio parece apelar al sentido de igualdad y justicia de los empleados.

Además, cuando los componentes del colectivo son de similar nivel -por ejemplo, operarios de una fábrica-, las bonificaciones a recibir no diferirían demasiado de las que se asignarían si se utilizara el anterior método de reparto, y la sensación de equidad del sistema no se vería afectada de manera significativa.

3. *Reparto en función de la contribución a los resultados*. Con esta tercera opción de reparto de la bonificación se intenta evitar el automatismo de los anteriores métodos. La distribución de las ganancias es proporcional, pero no al salario, sino a la contribución de cada empleado a los resultados del colectivo.

La bondad de este criterio está fuera de duda. Sin embargo, su puesta en práctica es compleja y genera no pocos problemas, pues requiere de la existencia de algún sistema para valorar estas contribuciones, y determinar así los porcentajes de participación respectivos.

Además de estas tres opciones básicas, existen muchas otras combinaciones y soluciones intermedias. Como muestra podemos poner el ejemplo de una empresa con un sistema de reparto lineal, pero con una bolsa que se fracciona en dos partes antes del reparto, de modo que el 20% de la misma va a parar a los mandos de producción, que forman un 10% del colectivo total, y el resto, el 80% de la bolsa, se reparte entre los operarios, que forman el otro 90% del colectivo. El sistema lineal incorpora así un elemento de proporcionalidad.

## 6. Otros elementos opcionales.

Los elementos revisados hasta ahora constituyen el bloque central en el diseño de un sistema de *gain sharing*. Una vez tomadas las decisiones sobre las opciones de cada uno de ellos, ya se cuenta con la estructura necesaria para la implementación de un sistema viable.

No obstante, antes de proceder, es prescriptivo considerar algunos aspectos complementarios del sistema que, si bien son prescindibles para su correcto diseño, pueden tener sentido y resultar decisivos para conseguir el éxito del mismo en determinadas situaciones.

De este modo, el proceso de diseño no debería concluir hasta haber reflexionado y analizado la necesidad de estos componentes opcionales:

### 6.1. Mecanismos de nivelación.

Se trata de un elemento frecuentemente olvidado por el equipo que diseña el sistema. En determinadas circunstancias puede convertirse en un elemento vital, y su ausencia ser letal para el mismo.

El objetivo general del mecanismo es nivelar la variabilidad propia de un sistema de participación. Las mejoras obtenidas con uno de estos sistemas pocas veces se manifiestan de un modo estable. Es probable que ocurran retrocesos dentro de una tendencia ascendente.

Veremos con claridad la importancia de estos mecanismos mediante los siguientes ejemplos:

El ejemplo de la **figura 11** incluye un pago trimestral. En el ejemplo A, las ganancias generadas con el sistema llegan a 10 millones de pesetas en el primer, segundo y cuarto trimestre. Sin embargo, en el tercer trimestre hay un déficit de 10 millones. Es decir, el rendimiento de la compañía no logró superar la línea de base durante ese período.

Si se sumaran los resultados de los cuatro trimestres, eso mostraría una ganancia para todo el año de 20 millones. Pero teniendo en cuenta el pago a los empleados, que se supone que es del 50% de las ganancias, la compañía desembolsó 15 millones. Es decir, el 75% de la ganancia de todo el año. ¿No era un sistema de 50/50?

	TRIMESTRE				AÑO ENTERO
	1.º	2.º	3.º	4.º	
<b>Ejemplo A</b>					
Ganancia .....	10	10	-10	10	<b>20</b>
Participación (50%) .....	5	5	-	5	<b>15</b>
<b>Ejemplo B</b>					
Ganancia .....	10	10	-40	10	<b>-10</b>
Participación (50%) .....	5	5	-	5	<b>15</b>

*En millones de pesetas*

**FIGURA 11.** Efecto de la variabilidad de un sistema de *gain sharing*

En el ejemplo *B*, el despropósito es total. La marcha de la empresa fue positiva durante los mismos tres meses, pero en uno de ellos sobrevino un derrumbe. El perjuicio fue tan grave que generó una pérdida neta para todo el año de 10 millones. Pero aun así se repartieron 15 millones entre los empleados. ¿Es esto flexibilizar los costes mediante la remuneración variable?

Ciertamente se trata de ejemplos extremos, pero si no se prevé adecuadamente, situaciones similares aunque menos severas pueden ocurrir. Cuando es así ninguna empresa es capaz de continuar con un sistema de este tipo.

Esta indeseable situación se produce porque la compañía comparte sus ganancias pero no sus pérdidas. Como es difícil imaginar la existencia continuada de un sistema en el que los empleados suscriban cheques a la compañía por su participación en los déficit, debe preverse un mecanismo que pueda contrarrestar, o incluso eliminar, esta contingencia.

Un mecanismo de nivelación complica en parte el sistema y, la mayoría de ocasiones, tiene consecuencias negativas. No debería utilizarse, de no ser necesario. Pero si lo fuera, su aplicación podría ayudar a evitar un fracaso. La necesidad de uno de estos mecanismos depende de dos facto-



res: la *variabilidad o inestabilidad de la fórmula y la frecuencia de pago*. Cuanto mayor sea la inestabilidad de la fórmula o mayor sea la frecuencia de los abonos, será más probable que ocurra esta situación.

Cuatro son las alternativas de nivelación más habituales:

↪	Fondo de reserva.
↪	Pago variable.
↪	Recuperación de las pérdidas.
↪	Pago hasta el período.

**FIGURA 12.** Mecanismos de nivelación

1. *Fondo de reserva*. La solución más común al problema de la variabilidad es el fondo de reserva. Su popularidad es sobre todo cuestión de tradición -se trata de un elemento del *plan Scanlon* y por ello tiene una larga trayectoria de aplicación-.

En un sistema con fondo de reserva, se retiene en cada período un porcentaje predeterminado de la participación del empleado, colocándose en un cuenta de reserva. Este porcentaje varía entre el 10% y el 50%, siendo el 25% la cifra más frecuente.

A partir de los mismos datos del Ejemplo A, al que nos hemos referido antes, se puede apreciar el efecto de la existencia de un fondo de reserva del 20% en la **figura 13**.

	TRIMESTRE				AÑO ENTERO
	1.º	2.º	3.º	4.º	
Ganancia .....	10	10	-10	10	<b>20</b>
Participación (50%) .....	5	5	-	5	<b>15</b>
Retención al fondo (20%) .....	1	1	-	1	<b>30</b>
Pago .....	4	4	-	4	<b>12</b>
Balance reserva .....	1	2	-3*	-2	

\* El 50% del déficit se debita de la reserva.

*En millones de pesetas*

**FIGURA 13.** Funcionamiento del fondo de reserva.

En el ejemplo la compañía pagó 12 millones en lugar de los 15 que hubiera abonado sin la existencia del fondo de reserva. Todavía pagó algo más de lo que corresponde al 50% de las ganancias, de manera que el problema no está totalmente resuelto.

En la mayoría de los casos, la cuestión del fondo de reserva se resuelve al finalizar el año. Cuando se logra un balance positivo, se paga a los empleados. Es su dinero, y la compañía no lo necesita para compensar resultados negativos. Pero, si la cuenta arrastra un balance negativo, éste es habitualmente absorbido por la compañía.

Algunos planes utilizan el fondo de reserva como una forma de acumulación permanente. Los balances negativos no se absorben al finalizar el año, sino que se trasladan al año siguiente. Con el criterio de acumulación permanente se recomienda pagar todo o parte de la contribución al fondo, si el balance positivo continúa en aumento.

Existen dos importantes desventajas con el fondo de reserva: es un poco complicado, y los empleados suelen tener una respuesta negativa hacia el mismo. Algunos sostienen que los empleados deberían lograr una participación completa cuando lo merecen.

Otros se preguntan por qué no se efectúan retenciones de la participación de la compañía. Estas actitudes parecen reflejar una falta de comprensión de los objetivos del mecanismo, y se pueden contrarrestar mediante una buena comunicación de los objetivos de dicho fondo.

Frecuentemente se confunde el fondo de reserva con otros procedimientos ocasionalmente utilizados en los sistemas de *gain sharing*. En efecto, la participación de los empleados se puede retener en parte y acumular en una cuenta de reserva con el propósito de pagar las bonificaciones durante los períodos en los cuales no se ha obtenido ganancia alguna (*cuenta diferida*).

El objetivo, en este caso, es evitar el desaliento de los empleados, asegurando el pago de las bonificaciones, aun durante los períodos con resultados flojos. Este método nada tiene que ver con el propósito de reducir el riesgo que representan las fluctuaciones para la compañía, ya que en este caso nunca podrá recuperar ese dinero.

2. *Pago variable*. Después del fondo de reserva, la utilización del pago variable es el mecanismo más utilizado. Dentro de este criterio, las bonificaciones se calculan sobre la base del promedio de rendimiento de dos o más períodos. Por ejemplo, en un sistema con «pago variable de dos trimestres», la percepción salarial se calcula sobre la base del promedio de ganancia de los dos trimestres previos.

En la **figura 14** podemos ver el efecto de este mecanismo sobre nuestro ejemplo. En este caso la participación del empleado sí que se limita al 50% previsto. Un plan trimestral, con pagos variables de cuatro trimestres (o un plan mensual con pagos variables de doce meses) evita el riesgo de pagar una participación que supere lo previsto.

	TRIMESTRE				AÑO ENTERO
	1.º	2.º	3.º	4.º	
Ganancia .....	10	10	-10	10	<b>20</b>
Ganancia media de últimos 2 trim. ....	10*	10	0	0	
Participación (50%) .....	5	5	-	-	<b>10</b>

\* Se supone que la ganancia en el 4.º trimestre del año previo fue 10 millones.

En millones de pesetas

**FIGURA 14.** Mecanismo para el pago variable de dos trimestres.

La mayor objeción que se puede hacer al mecanismo de pago variable es que atenúa el impacto psicológico que causan, tanto los períodos de malos rendimientos como los buenos. Si los empleados realmente unieran sus esfuerzos y logran extraordinarios resultados en un cierto período, el incentivo perdería fuerza, porque ese rendimiento estaría promediado con el del período precedente. Del mismo modo, una posible participación negativa a raíz de un pobre rendimiento, se vería mejorada con el cobro de una bonificación, consecuencia de la ganancia acumulada en el período previo.

3. *Recuperación de las pérdidas.* Se trata de un método de más reciente aparición. En este caso la participación de los empleados en los beneficios se reduce (o se elimina) en los períodos posteriores a un déficit, hasta que la compañía haya recuperado las pérdidas.

Con esta alternativa, en nuestro ejemplo siguiente representado en la **figura 15** sólo se recuperaría parcialmente el déficit del año. No obstante, al contrario de lo que pasa con el fondo de reserva, en este método el ajuste por pérdidas en la participación del empleado continúa hasta que se equilibra la situación. En algunos casos, se establece un tiempo límite (generalmente cuatro trimestres o doce meses) para asegurar que un déficit importante no afecte los pagos en períodos venideros.

	TRIMESTRE				AÑO ENTERO
	1.º	2.º	3.º	4.º	
Ganancia .....	10	10	-10	10	<b>20</b>
Part. empleado antes pérdidas (50%) ....	5	5	-	5	<b>15</b>
Part. empleado desp. pérdidas (50%) ....	5	5	-	2,5	<b>12,5</b>
Cantidad a recuperar .....	-	-	-5	-2,5	

En millones de pesetas

**FIGURA 15.** Mecanismo de recuperación de pérdidas.

Existen sistemas en los cuales la participación del empleado se elimina completamente después de un período deficitario. Si bien esto acelera la recuperación del déficit para la compañía, debería ser motivo de preocupación porque va en detrimento del efecto motivacional del programa.

4. *Pago hasta el período.* La intención en este último método es que el pago acumulado en el transcurso del año no debe exceder nunca la participación del empleado en las ganancias registradas hasta el período. Para obtener el pago de un determinado período, se calcula la participación del empleado hasta dicho período, y luego se le resta la cantidad total pagada hasta la fecha durante todo el año. Si el balance fuera positivo, esa diferencia se pagaría al empleado.

En la **figura 16** se muestra un ejemplo de este procedimiento, el cual asegura que la compañía no tenga que pagar bonificaciones en los dos últimos trimestres, con lo cual se mantiene la integridad del sistema. No obstante, con otras cifras no se obtendrían necesariamente los mismos resultados.

El mayor inconveniente de este método es que su efectividad para solventar períodos negativos disminuye a medida que avanza el año.

	TRIMESTRE				AÑO ENTERO
	1.º	2.º	3.º	4.º	
Ganancia .....	10	10	-10	10	<b>20</b>
Ganancia hasta el período .....	10	20	10	20	<b>15</b>
Part. empleado hasta el período (50%) .	5	10	5	10	
Pago.....	5	5	-	-	<b>10</b>

*En millones de pesetas*

**FIGURA 16.** Mecanismo de pago hasta el período.

## 6.2. Límite de pagos y reembolsos.

Una cuestión que suscita cierta inquietud siempre que se plantea la implementación de un sistema de *gain sharing* es la de si debe establecerse un límite en la bonificación.

Ello está motivado por el temor de que en una situación concreta, circunstancias excepcionales externas o internas puedan generar unos resultados algo «desmesurados» y se deba pagar demasiado dinero a los empleados participantes.

Ya hemos indicado previamente que un programa de *gain sharing* debe autofinanciarse. Esto significa que cualquier pago debe surgir de las ganancias generadas por las mejoras producidas. Así, cuando el programa ha sido cuidadosamente diseñado, el temor a la existencia de «pagos excesivos» es infundado.

La mayor objeción que se puede hacer a establecer límites a los pagos es que impiden que el programa cumpla su cometido. Si la compañía estuviera recibiendo su legítima participación en las ganancias generadas por el sistema, ¿por qué debe limitar la participación de los empleados?

A pesar de ello, la dirección puede tener cierto temor a la implementación de este sistema de remuneración variable no tradicional, y un límite de pagos puede proporcionar la tranquilidad necesaria con el objetivo de obtener la aprobación de los más altos niveles de decisión. Después de todo, siempre es posible que un descuido en el diseño afecte a la autofinanciación del sistema.

Uno de los argumentos que se manifiestan para limitar el pago de las bonificaciones es que la remuneración variable de los empleados no debería exceder de una determinada proporción respecto a sus ingresos totales. Ello es debido a que los empleados deben contar con un nivel predecible de ingresos, suficiente como para manejar su economía con cierta previsión. Si sus ingresos estuvieran sujetos a continuos vaivenes, les podría resultar difícil tomar sus decisiones financieras de modo razonable.

No obstante, el límite de pagos no es el único medio para evitar que las bonificaciones se vuelvan excesivas; una línea de base fluctuante o progresiva puede cumplir esta finalidad. Es improbable que se paguen bonificaciones desmesuradas en un programa con una línea de base ajustable.

En consecuencia, el límite de pago tiene pleno sentido en un programa con línea de base fija. Suponiendo que una compañía esté en continuo desarrollo, las bonificaciones en un sistema semejante podrían aumentar todo el tiempo y quizá llegar a ser excesivas respecto al salario fijo. En este caso se podría utilizar el límite de pago como mecanismo indirecto de ajuste de la línea de base.

En algunos sistemas con límite de pago, las bonificaciones que exceden el mismo no se pierden por los empleados, sino que van a una cuenta diferida. Los pagos de la cuenta diferida se hacen en períodos posteriores, cuando la compensación no llega al límite. De este modo, la cuenta diferida sirve para redistribuir las bonificaciones.

Cuando los pagos exceden el límite establecido durante un período prolongado, es el momento de ajustar la línea de base. Los estándares se ajustan a un importe que hará bajar el nivel actual de rendimiento por debajo del límite de pagos.

Por ejemplo, si en una compañía se pretende reducir la bonificación del 30% al 20%, se debería multiplicar cada uno de los estándares por el siguiente índice:  $140/160 = 0,875$  (para una participación del 50%).

Este reajuste llevará el nivel de rendimiento desde el 160% (un 30% de bonificación) de la línea de base hasta el 140% de dicha línea (un 20% de bonificación).

Es evidente que no se debería imponer un límite de pagos dentro de un programa de *gain sharing* sin haber hecho antes un cuidadoso análisis. Si el propósito de introducir un límite de pagos fuera simplemente evitar un riesgo para la empresa, eso no contribuiría en nada al efectivo funcionamiento del sistema. Por el contrario, puede resultar perjudicial, porque al mismo tiempo que limita los riesgos para la empresa, también limita el potencial de desarrollo.

Por otro lado, cuando el tope o límite se utiliza para evitar que el pago variable se convierta en el componente esencial dentro de la compensación total, es necesario incorporar ciertos instrumentos más complejos como la cuenta diferida u otros, a fin de evitar un efecto negativo sobre la motivación hacia la mejora continua.

### 6.3. Ajustes en la inversión de capital.

El tercer y último componente opcional del plan al que nos referimos en este informe es el ajuste de las mejoras asociadas a las inversiones de capital. Toda organización que haga, o esté dispuesta a hacer, inversiones de capital con el propósito de mejorar la productividad o reducir los costes, debe tener presente este punto.

El objetivo del ajuste es apartar del fondo que va a ser compartido con los empleados las ganancias generadas o asociadas a la inversión de capital.

Las inversiones requieren financiación. En principio, si el retorno de dicha inversión no supera sus costes, éstas no son recomendables. Cuando las ganancias que provienen de las inversiones de capital se destinan al fondo a compartir con los empleados, evidentemente son menores los réditos para la empresa. En consecuencia, algunas inversiones del capital, importantes para mantener y desarrollar la competitividad de la empresa, no se podrían hacer. Una organización no debería permitir que un sistema como el *gain sharing* impida o sea un obstáculo para la necesaria inversión empresarial. Además, de nuevo, ello no beneficia a nadie.

Algunos componentes del plan pueden ayudar bastante con el problema que plantea la inversión de capital. El recurso más adecuado son las líneas de base fluctuantes o progresivas. De este modo los ajustes de la inversión de capital se realizan automáticamente. La ganancia asociada con cualquier inversión previa de capital formará parte de los datos actuales de rendimiento, y la línea de base se ajustará en conformidad.

La única preocupación puede ser el tiempo requerido por la línea de base para ajustar completamente la inversión de capital. Por ejemplo, con una línea de base de tres años, los rendimientos asociados a la inversión se pueden compartir, al menos parcialmente, durante tres años.

Si se considera necesario tener en cuenta los ajustes por la inversión de capital, los responsables del diseño del sistema deberán determinar el método y la oportunidad de los mismos.

1. *Ajuste total.* Es el método más frecuente. Se calcula el efecto de la inversión de capital sobre la fórmula de participación, y luego se ajusta la línea de base a esa cifra. Como el rendimiento actual y la línea de base han sido modificados por el mismo factor, no se produce ningún efecto sobre la ganancia que se comparte. En la **figura 17** se muestra un ajuste de este tipo simplificado.

	ANTES DEL AJUSTE	DESPUÉS DEL AJUSTE
Valor de la fórmula .....	120	125
Línea de base .....	100	105
Ganancia .....	20	20

\* Se supone que la inversión de capital aumenta el valor de la fórmula en 5.

**FIGURA 17.** Ajuste total de la inversión de capital.

Antes de la inversión de capital, con los actuales niveles de productividad, el valor real de la fórmula de participación era de 120. Comparado con una línea de base de 100, la compañía obtuvo y compartió una ganancia de 20. Una inversión de capital aumentó el valor de la fórmula, con los mismos niveles de rendimiento que antes, de 120 a 125. A fin de eliminar esta ganancia del sistema, la compañía debe incrementar la línea de base por la misma suma, de 100 a 105. Los empleados no han perdido nada, puesto que la ganancia sigue siendo 20.

2. *Ajuste parcial.* En este método la línea de base no llega a ajustarse exactamente en la misma medida que el incremento del rendimiento debido a la inversión de capital.

Se entenderá mejor con el ejemplo de la **figura 18**. Tenemos la misma situación que antes, en la que la inversión de capital aumentó el valor de la fórmula de 120 a 125. Pero, en esta ocasión, el ajuste es de un 80% respecto a ese aumento. De este modo, el incremento de la línea de base es 4 unidades, y no 5. Es decir, de 100 a 104.

¿Por qué una empresa haría solamente un ajuste parcial de las inversiones de capital? Para motivar a los empleados a apoyar los programas de inversión de capital de la empresa. Existen pocas inversiones cuyo éxito no dependa, al menos en parte, del esfuerzo de los empleados.

El mecanismo de ajuste parcial, al permitir compartir una parte de las ganancias generadas por las inversiones de capital, aumenta la receptividad y el respaldo del empleado hacia el incremento de capital.

	ANTES DEL AJUSTE	DESPUÉS DEL AJUSTE
Valor de la fórmula .....	120	125
Línea de base .....	100	104
Ganancia .....	20	21

\* Se supone que la inversión de capital aumenta el valor de la fórmula en 5, y el ajuste de la línea de base es del 80%.

**FIGURA 18.** Ajuste parcial de la inversión de capital.

Junto a estos criterios básicos de ajuste, encontramos otras variantes válidas. Se puede incluir la depreciación como uno de los costes del sistema. Como las inversiones de capital producen un empeoramiento en la depreciación de los costes, al menos una parte de las ganancias de la inversión estará compensada por una más alta depreciación. A pesar de esta ventaja, la incorporación a la fórmula de los costes de depreciación en los sistemas de *gain sharing* es infrecuente. Su mecanismo es difícil de comunicar y es incontrolable para la mayoría de los empleados.

También es posible fijar pautas respecto a la oportunidad de los ajustes por las inversiones de capital. Pocas veces se puede incorporar una infraestructura de capital -bienes de equipo- que produzca inmediatamente ganancias anticipadas. Es más probable que tras un período de interrupciones, acompañado de un alza en los costes, suceda un período de concreción de las mejoras.

En estas circunstancias, un ajuste inmediato de la línea de base, para reflejar las ganancias anticipadas sería un tanto injusto. Las ganancias todavía no se han producido y puede haber, incluso, una declinación del rendimiento. Se debería esperar un tiempo entre el momento de la instalación de la infraestructura y el ajuste de la línea de base. Al menos, el ajuste debería demorarse hasta que los equipos estuvieran a pleno rendimiento.

Cualquiera que sea la opción elegida para el ajuste de las inversiones de capital, es vital que esas medidas se expliquen anticipadamente y en forma precisa y diáfana. De no aclararse las expectativas en torno a los ajustes por la inversión de capital, los empleados podrían sentir, con toda razón, que están siendo manipulados.



**BIBLIOGRAFÍA**

- BELCHER, J.G., (1991), *Gain Sharing: The new path to profits and productivity*. Houston, TX: Gulf.
- CHILTON, K., (1993), Lincoln Electric's incentives system: can it be transferred overseas? *Compensation & Benefits Review*, diciembre, pp. 21-30.
- FEIN, M., (1981), *IMPROSHARE; Alternative to traditional managing*. Hillsdale, NJ: Mitchell Fein, Inc.
- FROST, C.F.; Wakeley, J.H. & Ruh, R.A., (1974), *The Scanlon Plan for organization development: Identity, participation and equity*. East Lansing, MI: Michigan State University Press.
- GRAHAM-MOORE, B. y ROSS, T., (1983), *Productivity Gainsharing*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- GROSS, S.E., (1995), *Compensation for teams. How to design and implement team-based reward programs*. New York City, NY: AMACOM.
- LAWLER, E.E. III & Bullock, R.J., (1978), Pay and organizational change. *Personnel Administrator*, 23, pp. 32-36.
- LAWLER, E.E. III, (1986), *High involvement management*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- LESIEUR, F., (1958), *The Scanlon Plan: a frontier in labor-management cooperation*. Cambridge, MASS: The M.I.T. Press.
- OSORIO, M., (1993), *Políticas y prácticas retributivas. España-1993*. Barcelona: ICESA.
- OSORIO, M., (1996), *Políticas Retributivas. España-1996. Modelos de remuneración alternativos*. Barcelona: Ceinsa.
- OST, E., (1989), Gainsharing's potential. *Personnel administration*, julio.
- PATTEN, T.H. & FRASER, K.L., (1975), Using the organizational rewards system as and OD lever: Case study of a data-based intervention. *Journal of Applied Behavioral Science*, 11, pp. 457-474.
- PATTEN, T.H., (1977), *Pay: Employee compensation and incentive plans*. Nueva York City, NY: Free Press.
- VV.AA. (1987), St. Luke's Hospital: Gainsharing in a not-for-profit environment. *The Productivity Letter*, Enero, Houston, TX: AP&QC.

---

## ADDENDA

---

En el siglo XIX, escribía Edward GIBBON en su obra *La historia del declive y caída del Imperio Romano* que «**los vientos y las olas están siempre del lado de los navegantes más capaces**». Éste es el mensaje que nos gustaría que quedara al finalizar la lectura de este trabajo. Cuando un profano en cuestiones náuticas viaja en un barco, no percibe ni la fuerza del viento ni, sobre todo, la fuerza de las corrientes marinas. Sin embargo, los marineros avezados sí que las perciben, y hasta las anticipan, ya que éstas tiene un impacto decisivo sobre la velocidad, dirección y combustible necesarios para conseguir llegar al destino previsto. El diestro navegante utiliza estas fuerzas para obtener la máxima ventaja de la capacidad de su nave. Con este trabajo hemos pretendido analizar algunas de las fuerzas que inciden en la gestión de la política retributiva en una empresa. Ahora sabemos que esas fuerzas existen, que influyen de manera determinante la conducta de los componentes de la organización, y hemos presentado una serie de estrategias para tratar de dominarlas. Sin este conocimiento, estamos a ciegas, como el profano pasajero. Con este conocimiento, podemos ver lo que otros no ven, como el avezado marino. Pero el conocimiento sin aplicación deviene estéril. Ahora es tarea del lector utilizar este conocimiento para contribuir a la gestión óptima de los Recursos Humanos de su organización o de aquellas organizaciones a las que asesora. Muchas gracias por su atención.