

## Participación, Reconocimiento y Recompensa en las Compañías Españolas\*

Antonio García Lorenzo<sup>1</sup>, J. Carlos Prado Prado<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Dr. Ingeniero Industrial, ETSII Vigo, Dpto. Organización de Empresas y Marketing, Lagoas Marcosende nº 9, 36200 Vigo (Pontevedra), gorenzo@uvigo.es

<sup>2</sup> Dr. Ingeniero Industrial, ETSII Vigo, Dpto. Organización de Empresas y Marketing, Lagoas Marcosende nº 9, 36200 Vigo (Pontevedra), jcprado@uvigo.es

### RESUMEN

*En el escenario actual, caracterizado por un protagonismo creciente de los recursos humanos como agentes de mejora, se encuentra este trabajo que, a partir, tanto de algunos de los resultados de un amplio estudio de ámbito nacional, como de la revisión de otras investigaciones y de los planteamientos de diferentes autores, analiza la forma en que las compañías españolas reconocen y recompensan a las personas que participan en las actividades de mejora continua, comparando la situación obtenida con las tendencias existentes a nivel internacional.*

### 1. Introducción

Actualmente, apenas existen dudas sobre el elevado potencial de mejora que poseen todos los integrantes de una organización, los cuales, con sus aportaciones, pueden y deben contribuir a mantener e incrementar la competitividad de la compañía.

De este modo, con el fin de permitir o facilitar la participación activa de los recursos humanos en la mejora continua de la empresa, resulta imprescindible la incorporación y mantenimiento de alguno o varios de los denominados Sistemas de Participación del Personal (SPP), cuyos máximos exponentes son los Sistemas de Sugerencias (SS), los Círculos de Calidad (CC) y los Grupos de Mejora (GM).

El establecimiento de un sistema de este tipo que sea realmente eficiente no es tarea fácil, debiendo prestar especial atención a una serie de aspectos, entre los que sin duda se encuentra el reconocimiento y recompensa de las personas que participan en las actividades de mejora continua.

En este contexto, se encuentra el trabajo que se presenta a continuación y que, a partir, tanto de algunos de los resultados de un amplio estudio de ámbito nacional [1], como de la importante revisión de otras investigaciones y de los planteamientos de diferentes autores, analiza en profundidad la forma en que las compañías españolas reconocen y recompensan a las personas que participan en las actividades de mejora continua, comparando la situación obtenida con las tendencias existentes a nivel internacional.

---

\* Este trabajo se deriva de la participación de sus autores en un proyecto de investigación financiado por la Secretaría General de Investigación y Desarrollo de la Xunta de Galicia con referencia PGIDT99SOCX32101, titulado "Valoración de la Aplicabilidad de los Sistemas de Participación del Personal y de su Contribución a la Mejora de la Competitividad en las Empresas de la Comunidad Autónoma Gallega", y que también ha contado con el apoyo del Comité de Participación y Mejora de la Asociación Española para la Calidad (AEC).

## **2. Metodología y objetivos del estudio**

Los datos utilizados para establecer la situación del reconocimiento y recompensa relacionados con la participación en España provienen de la segunda de las dos fases de un estudio que ha tenido como universo a las compañías españolas con más de 25 trabajadores (52.252 empresas a 31 de Mayo de 1999, según el fichero de Cuentas de Cotización a la Seguridad Social).

Debido al elevado tamaño de la muestra y la importante cantidad de información que se ha pretendido obtener, la técnica utilizada fundamentalmente ha sido la encuesta postal, aunque también se ha empleado el correo electrónico, habiendo considerado oportuno además estructurar la investigación en dos fases.

Los objetivos principales de la primera fase han estado orientados, tanto a establecer la situación de la mejora continua y de los SPP más difundidos (SS, CC y GM), como a contrastar la influencia de determinados factores relacionados con su diseño, implantación y mantenimiento. Por su parte, la segunda fase ha perseguido determinar las características más destacadas de los sistemas implantados, además de los resultados alcanzados con los mismos.

Ambas fases han estado apoyadas en sendos cuestionarios y, tras su validación con cinco personas de cuatro compañías, se ha abordado la recogida de datos, que se ha desarrollado entre Junio de 1999 y Enero de 2000.

Para la primera fase, y con el fin de alcanzar un número suficiente de respuestas, se han efectuado 4.000 envíos postales a partir de direcciones obtenidas de diferentes fuentes, habiéndose remitido a los responsables del área de Calidad, de Recursos Humanos, Gerentes y Directores Generales. Además de estos envíos, también se han remitido 54 correos electrónicos a miembros de tres "comunidades virtuales" localizadas en la web del Instituto Catalán de Tecnología (<http://www.ictnet.es>).

Tras haber recibido y realizado un primer análisis de las respuestas correspondientes a dicha fase, se ha enviado, junto con un resumen inicial de resultados, el segundo cuestionario a las compañías que habían señalado que disponían en esos momentos de algún SPP del tipo SS, CC o GM implantado.

Por último, una vez obtenidos y analizados los datos de ambas fases, se ha elaborado y remitido un resumen con los principales resultados del estudio a todos participantes, utilizando fundamentalmente en este caso el correo electrónico, además del postal.

## **3. Caracterización de la muestra**

A partir de los envíos realizados para la primera fase (de los que Correos devolvió 32), se obtuvo un total de 496 cuestionarios cumplimentados (nivel de respuesta de 12,3%) y de los cuales se consideraron como válidos los correspondientes a 444 organizaciones, de las cuales 302 poseían algún SPP.

Tras el envío a estas últimas del cuestionario de la segunda fase, se recibió contestación por parte de 134 compañías (nivel de respuesta del 44,4%), habiendo dado por válidos tras el proceso de depuración, los de 121, pertenecientes principalmente a Responsables de Calidad y, en menor medida, Responsables de Recursos Humanos, Directores Generales y Gerentes.

De estas 121 empresas, se puede indicar que desarrollan actividades muy diversas, si bien destaca la presencia de las encuadradas en el sector de Automoción (21,5%), Bienes de equipo (9,1%), Alimentación (7,4%), Químico(7,4%) y Eléctrico (7,4%).

La mayoría son compañías medianas, con plantillas comprendidas mayoritariamente entre los 100 y 249 trabajadores y los 250 y 499 trabajadores, situándose la cifra de negocio en un abanico más amplio (tabla 1). También, un número considerable pertenece a algún grupo empresarial (64,5%), principalmente de origen español (47,4%).

Empleados	% Empresas	Facturación		% Empresas
		Millones pts.	Millones euros	
26 – 49	8,3%	< 100	< 0,60	1,7%
50 – 99	14,0%	100 – 249	0,60 - 1,50	0,0%
100 – 249	23,1%	250 – 499	1,51 - 3,00	2,5%
250 – 499	21,5%	500 – 999	3,01 - 6,00	10,7%
500 – 999	7,4%	1.000 - 4.999	6,02 - 30,05	27,3%
1.000 - 2.499	11,6%	5.000 - 9.999	30,06 - 60,10	19,0%
> 2.499	14,0%	10.000 - 24.999	60,11 - 150,25	9,9%
		> 24.999	> 150,25	26,4%
		Ns/Nc	Ns/Nc	2,5%

Tabla 1: Tamaño de las compañías de la muestra de la 2ª fase.

Asimismo, los participantes presentan una inquietud y desarrollo significativo de los temas relacionados con la Calidad, ya que la mayoría están certificados (79,3%) o en proceso de certificación (11,6%) según ISO 9001 ó 9002.

Finalmente, los sistemas que las compañías tienen establecidos para permitir o facilitar la participación del personal en la mejora continua son fundamentalmente GM y SS, siendo la utilización simultánea de ambos la fórmula más empleada (tabla 2). Por su parte, los CC se encuentran a una distancia importante, contrastándose las tendencias existentes a nivel internacional que apuntan hacia la progresiva pérdida de popularidad de este SPP [2, 3].

	Pymes	Grandes	Total
SS		13,6%	20,7%
CC	1,8%	1,5%	1,7%
GM	21,8%	33,3%	28,1%
SS + CC	7,3%	4,5%	5,8%
SS + GM	25,5%	34,8%	30,6%
CC + GM	10,9%	3,0%	6,6%
SS + CC + GM	3,6%	9,0%	6,6%
<b>Total SS</b>	<b>65,5%</b>	<b>62,2%</b>	<b>63,6%</b>
<b>Total CC</b>	<b>23,6%</b>	<b>18,2%</b>	<b>20,7%</b>
<b>Total GM</b>	<b>61,8%</b>	<b>80,3%</b>	<b>71,9%</b>

Tabla 2: SS, CC y GM entre las compañías de la muestra.

#### 4. Resultados

Con relación a los resultados derivados del estudio, es necesario destacar, en primer lugar, que a pesar de las cada vez más numerosas opiniones que, tal como ya se ha mencionado, inciden en la elevada importancia de reconocer o recompensar a las personas que participan en las actividades de mejora, no se puede afirmar que las compañías españolas lleven a cabo estas prácticas de forma generalizada, especialmente en el marco de los SPP que utilizan equipos. Asimismo, este reconocimiento y recompensa se encuentra sensiblemente más extendido

entre las grandes empresas, siendo las diferencias con las pymes muy amplias en el caso concreto de los CC (figura 1).

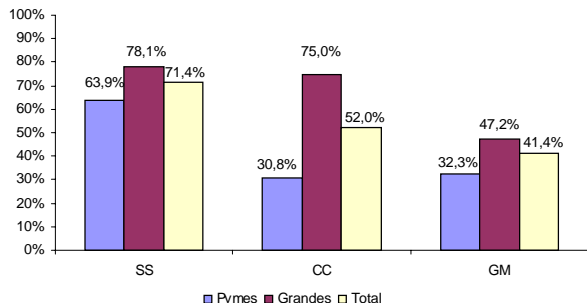


Figura 1: Presencia de reconocimiento y/o recompensa.

Estas compañías que reconocen y recompensan a su personal optan por distintas soluciones, existiendo una importante variedad con respecto a *qué* y *cómo* se reconoce y recompensa, pudiéndose también distinguir entre los SS y los SPP basados en equipos. Además, cabe destacar que en algunas ocasiones se combinan las recompensas económicas con el reconocimiento no monetario.

De este modo, en los SS, principalmente se premian las sugerencias implantadas, aunque también existe una proporción importante de compañías que tiene establecido el reconocimiento a las mejores propuestas de un determinado período. Ya en menor cuantía, se concede por la entrega de propuestas, por la trayectoria o al alcanzar un número concreto de ellas, y por el mero hecho de participar dentro un período de tiempo (tabla 3).

	SS					
	Monetario	Detalle	Especie	Actos	Diploma	Otros
Sugerencias presentadas		14,6%		1,8%		1,8%
Sugerencias implantadas	38,2%	12,7%	7,3%			9,1%
Mejores sugerencias	16,4%		20,0%	3,6%		1,8%
Trayectoria		5,5%		1,8%		
Participación		1,8%				1,8%
Otros			1,8%			7,3%
	CC					
	Monetario	Detalle	Especie	Actos	Diploma	Otros
Propuestas implantadas	23,1%					
Mejores propuestas	7,7%		23,1%		23,1%	
Trayectoria	7,7%	7,7%	15,4%	7,7%	7,7%	
Participación						
Constitución círculo		7,7%				
Otros	7,7%			7,7%		
	GM					
	Monetario	Detalle	Especie	Actos	Diploma	Otros
Propuestas implantadas	5,6%	5,6%		8,3%		
Mejores propuestas	5,6%		13,9%			2,8%
Trayectoria		5,6%	2,8%	2,8%		
Participación		5,6%				5,6%
Constitución-cierre grupo		2,8%		8,3%		
Otros	8,3%	2,8%	2,8%	8,3%	2,8%	

Tabla 3: Tipos de reconocimiento y/o recompensa.

En cuanto a las formas de reconocer o recompensar, el premio monetario, vinculado principalmente a las propuestas implantadas, es lo más frecuente. Los regalos en especie, tales

como vales de compra, entradas para actos deportivos, vales para cenas, viajes, etc., así como los detalles, también se utilizan, pero en menor medida. Finalmente, la organización de actos públicos o con la Alta Dirección es residual.

Por otro lado, en los SPP basados en equipos, lo más habitual es reconocer o recompensar, tanto las diferentes propuestas realizadas por los equipos y que finalmente se han implantado, como las mejores de un determinado período de tiempo. También se contempla, pero en un número menor de ocasiones, la trayectoria o historial que han acumulado dichos equipos, especialmente en los CC, el mero hecho de participar y la constitución o cierre de un equipo.

Asimismo, en estos sistemas basados en equipos, la recompensa monetaria y el reconocimiento en especie prácticamente se reparten el protagonismo, principalmente en los GM, incrementase también la organización de actos públicos en este SPP y la entrega de diplomas a los integrantes de los equipos en los CC. Por su parte, los pequeños detalles, si bien se utilizan, se lleva a cabo en menor proporción que en los SS.

Por último, y con objeto de comparar esta situación de las compañías españolas obtenida a través del estudio con la existente a nivel internacional y con las propuestas de otros autores, a continuación se presentan algunas referencias a este tema que, si bien son muy numerosas y diversas, las que hacen mención a recompensas monetarias son más abundantes, especialmente en los SS, aunque la utilización de otro tipo de reconocimientos crece progresivamente, como sustitución o complemento de las primeras.

Así, la investigación de Jha et al. [4], realizada en grandes compañías industriales canadienses de los sectores de automoción y auxiliar, electrónica, metal y alimentario, concuerda, tanto con la no excesiva presencia de estas actividades, como en la tendencia mayoritaria a retribuir, ya que concluye que todos los sectores no utilizaban habitualmente el reconocimiento y la recompensa ligados a los esfuerzos de mejora, siendo, a su vez, los incentivos basados en los equipos más frecuentes que los dirigidos a empleados individuales y los monetarios más que los no monetarios.

En las empresas asiáticas analizadas por Sohal [5], las recompensas por las sugerencias y por las mejoras de grupo abarcaban, desde gratificaciones económicas bastante modestas, hasta pagos significativos a los grupo, si bien algunas compañías no entregaban recompensas económicas.

Sin embargo, la investigación de Oliver et al. [6] refleja que las recompensas entre las empresas japonesas y británicas diferían sustancialmente, ya que en las primeras eran típicamente pequeñas y a menudo simbólicas (15 libras de media), mientras que en las segundas rondaban las 130 libras.

Además de estas referencias de empresas en concreto, también existen autores propugnan el premio fundamentalmente económico por participar. Entre éstos se encuentra De Brabandere [7], que plantea tres tipos de recompensa para las sugerencias: toda idea por el hecho de ser aceptada es objeto de un pequeño regalo simbólico; una sugerencia que se implanta implica una sustancial prima; y una vez al año, en un día especial, se escoge y se premia una idea, siendo la recompensa importante en este caso.

Asimismo, Segrelles y Gómez-Zurita [8] proponen que el premio para una sugerencia ganadora se conceda en función de las ventajas que aporte, siendo dicho premio de carácter

metálico, aunque también podría ser en forma de bonos de viaje, días de vacaciones, etc., debiendo recibir unos de mayor cuantía las sugerencias colectivas.

No obstante, tal como se ha destacado anteriormente y a pesar de las abundantes referencias existentes, parece que se comienza a atisbar un cambio hacia el reconocimiento no económico por participar.

En esta línea, Trunko [9] apunta claramente el mencionado cambio de tendencia, señalando que muchas compañías están abandonando los premios monetarios y se dirigen hacia el reconocimiento y otros premios, como productos de la compañía. De hecho, el reconocimiento por parte de la Dirección (no los premios monetarios) es la motivación clave para los empleados que participan en estos programas.

Por su parte, la presidenta de la Employee Involvement Association de los Estados Unidos estimaba que en 1993 el 65% de los miembros de esta asociación mantenía las recompensas monetarias, pero que la tendencia hacia otro tipo de reconocimiento estaba creciendo. De este modo, por ejemplo, la Garret Fluid Systems Division operaba en base a premios en metálico, pero se potenció el reconocimiento para complementarlo, realizando, entre otras actuaciones, todas las entregas de premios en persona o enviando el Presidente de la división una carta al domicilio del gerente [9].

Asimismo, según una encuesta realizada entre los lectores de la revista Incentive, el 87% de los participantes utilizaban vales regalo en un programa de incentivos o reconocimiento, siendo los más comunes los relacionados con comidas en restaurantes y entretenimiento (73%), productos de catálogo (54%), grandes almacenes (53%), otros comercios (43%), hotel (38%), electrónica (36%), avión (35%) y alquiler de coches (12%) [10].

En una línea más tendente a la entrega de detalles y regalos se encontraban las 12 pymes gallegas del sector de automoción que colaboraron en 1997 en otro estudio de los autores [11], no existiendo ningún tipo de remuneración económica ligada a cada mejora obtenida, si bien una de ellas otorgaba unos premios anuales consistentes en cantidades fijas de dinero, tanto a la mejor propuesta del año, como al sugerente con un mayor número de aprobadas. En las restantes, por un lado, o se entregaba un detalle cada vez que se realizaba una propuesta, o como consecuencia de una promoción concreta (p.e. "mes de la seguridad") o a final de año, y por otro, se concedían regalos de valor creciente como premio a la mejor sugerencia del mes, del trimestre y del año.

En este mismo sentido, se puede mencionar, por una parte, que sólo 2 de las 15 empresas vascas participantes en el estudio de Ahumada Carazo et al. [12] con SS definían incentivos al individuo o al grupo por las propuestas presentadas, y por otra, que en 3 de las 6 compañías analizadas por Cook y Dale [13] no existía ningún sistema formal para recompensar a los equipos por su buen funcionamiento, reconociendo las restantes los proyectos exitosos mediante la entrega de pequeños regalos, tales como vasijas, gafas y comidas, sólo otorgando premios monetarios una de ellas.

En relación a las competiciones, destacar que Renfe instituyó en el año 1995 el I Concurso de Grupos de Iniciativa y Mejora, entregándose los primeros premios. Los premios son un reconocimiento, son el único incentivo. No tienen dotación económica, ni implican promoción, incremento de sueldo, ni nada similar [14].

Estas competiciones o premios a los mejores, a veces están relacionados con la organización de actos públicos y presentaciones. Así, Oldering [15] destaca que Mitsubishi y Honda, a diferencia de Toyota, organizan competiciones internas entre círculos por la mejor presentación. Cada seis meses, los equipos presentan sus actividades y son evaluados según el criterios establecido. El jurado está compuesto por trabajadores, personal de staff y directivos y juzgan a los equipos por el proceso de resolución del problema. Además de estas presentaciones que son a nivel departamental, existen las presentación anuales de la planta, en la que el jurado está compuesto de vicepresidentes o altos ejecutivos.

En esta línea, cabe destacar que en la compañía española UBISA, la Dirección General y resto de directivos intervenían en las actividades de reconocimiento básicamente a través de reuniones regulares en las que, a título individual o colectivo, el personal presentaba el desarrollo y resultados de sus trabajos en temas tales como las sugerencias, los grupos de solución de problemas a través de las Historias de Calidad o de los grupos de Despliegue de Objetivos [16].

También en el programa de BICC Cables España, los equipos de mejora, reunidos en un local externo a la empresa y en presencia del Comité de Dirección, a lo largo de una mañana cada mes, presentan los avances realizados gracias a sus reuniones y trabajo. Los miembros de los equipos se turnan en hacer las presentaciones, cuya duración se sitúa entre los 10 y 15 minutos. Tras los comentarios oportunos, el Director general reconoce el esfuerzo de cada equipo. Asimismo, cuando el programa de equipos de mejora de BICC Cables España cumplió un año de funcionamiento, se realizó un acto de reconocimiento en el que se entregó todos los participantes un obsequio, a la vez que el consejero delegado de la empresa les agradeció públicamente su esfuerzo y trabajo [17].

Finalmente, además de estas presentaciones a nivel de compañía, ya se ha aludido a otras enmarcadas dentro de congresos relacionados con el tema de participación, entre los que se puede mencionar el de Grupos de Participación en la Calidad, que se organiza en España cada dos años.

## **5. Conclusiones**

El aprovechamiento del potencial de mejora que poseen las personas es una apuesta que está realizando un número cada vez mayor de compañías.

No obstante, no es tarea fácil establecer y mantener mecanismos que permitan o faciliten la participación activa de los miembros de una organización, desempeñando un papel muy importante las actividades de reconocimiento y recompensa en el diseño de los sistemas eficientes, con los que se puedan alcanzar unos resultados satisfactorios, tanto en términos económicos, como de involucración, mejora del clima laboral, etc.

Las compañías españolas todavía no prestan una atención prioritaria a dichas actividades, no reconociendo y recompensando la participación de su personal de forma generalizada, especialmente la que se canaliza a través de los sistemas basados en equipos.

Finalmente, la entrega de cantidades económicas se encuentra muy extendida, aunque crece el empleo de otras alternativas, más claramente en las grandes empresas, en sintonía con las tendencias existentes a nivel internacional, pero quizás con un cierto retraso.

## Referencias

- [1] García Lorenzo, A. y Prado Prado, J.C. (2002): *La Participación del Personal en la Mejora Continua de las Empresas*, Asociación Española para la Calidad (AEC), Madrid.
- [2] Pinnington, A. y Hammersley, G. (1997): "Quality Circles under the New Deal at Land Rover", *Employee Relations*, vol. 19 no. 5, pp. 415-429.
- [3] Terziovski, M., Sohal, A. y Moss, S. (1999): "Longitudinal Analysis of Quality Management Practices in Australian Organizations", *Total Quality Management*, vol. 10 no. 6, pp. 915-926.
- [4] Jha, S., Michela, J. Y Noori, H. (1999): "Within the Canadian Boundaries: A Close Look at Canadian Industries Implementing Continuous Improvement", *The TQM Magazine*, vol. 11 no. 3, pp. 188-197.
- [5] Sohal, A.S (1998): "Assessing Manufacturing/Quality Culture and Practices in Asian Companies", *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 15 no 8/9, pp. 920-930.
- [6] Oliver, N., Delbridge, R. Y Lowe, J. (1998): "Japanization of the Shopfloor", *Employee Relations*, vol. 20 no. 3, pp. 248-260.
- [7] De Brabandere, L. (1999): "¿Cómo Animar un Sistema de Sugerencias?", *Revista AEDIPE*, no. 9, pp. 31-33.
- [8] Segrelles, F. y Gómez-Zurita, E. (1999): "Sistema de Iniciativas en una Entidad Bancaria", *Revista AEDIPE*, no. 9, pp. 34-36.
- [9] Trunko, M.E. (1993): "Open to Suggestions", *HRMagazine*, vol. 38 no. 2, pp. 85-.
- [10] Gines, K. (1998): "Gift Certificates: Choice Value Service", *Incentive*, vol. 172 no. 7, pp. 85-96-.
- [11] García Lorenzo, A., Prado Prado, J.C. y García Arca, J. (2000): "Continuous Improvement and Employee Participation in SMEs", *The TQM Magazine*, vol. 12 no. 4, pp. 290-294.
- [12] Ahumada Carazo, R., Albizu Gallastegui, E. y Basterretxea Markaida, I. (1996): "Evolución de las Distintas Tipologías de Grupos de Trabajo en las Empresas Vascas", *Libro de Ponencias del X Congreso Nacional de AEDEM y VI Congreso Hispano-Francés*, Granada, pp. 213-221.
- [13] Cook, E. y Dale, B.G. (1995): "Organizing for Continuous Improvement: An Examination", *The TQM Magazine*, vol. 7 no. 1, pp. 7-13.
- [14] Carazo, J.A. (1998): "Los Grupos y Equipos de Iniciativa y Mejora en Renfe como Elementos de Calidad Total", *Capital Humano*, no. 108, pp. 10-18.
- [15] Olderding, S.R. (1998): "Mitsubishi and Honda on Competition and Quality Circles", *The Journal for Quality and Participation*, vol. 21 no. 3, pp. 55-59.
- [16] Qualitas Hodie (1998): "La Experiencia de UBISA en el Premio Europeo de Calidad", *Qualitas Hodie*, no. 44, pp. 225-232.
- [17] Esteban, J.C. (1997): "Cómo Aplicar la Inteligencia Colectiva de los Equipos de Trabajo. Una Experiencia de Cambio Cultural en BICC Cables España", *Capital Humano*, no. 97, pp. 12-19.